

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.05.2026 19:19:33  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.07 Организационное проектирование систем 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)

очная

---

(форма обучения)

Год набора 2026

Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Пономаренко Е.В., д-р гос. упр., профессор, профессор кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

**Заведующий кафедрой:**

*Морозов Е.Л., канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

Рабочая программа дисциплины «*Организационное проектирование систем управления персоналом*» одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и управления проектами Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания .....	7
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	11
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	21
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) .....	29
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет .....	30
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	31

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

Дисциплина обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
07.003 Специалист по управлению персоналом G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-1	Способен реализовывать операционное управление персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-1.1	Планирует деятельность структурного подразделения и персонала	ПК-1.1. 3-8 Знает организационно-штатную структуру организации ПК-1.1. 3-9 Знает политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру ПК-1.1. 3-10 Знает цели, стратегию развития и бизнес-план организации ПК-1.1. У-1 Умеет определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения ПК-1.1. У-4 Умеет определять показатели эффективности работы персонала подразделения ПК-1.1. У-6 Умеет составлять планы деятельности структурного подразделения организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины в зачетных единицах составляет 2 з.е. или 72 ч.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем: на лекциях – 8 ч., практических занятий – 18 ч., на самостоятельную работу обучающихся – 42 ч.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина Б1.В.07 «Организационное проектирование систем управления персоналом» в соответствии с учебным планом осваивается в 5 семестре и опирается на знания и умения, полученные по дисциплине «Рынок труда и демография», а также является предшествующей для осваиваемых в дальнейшем дисциплин «Подбор и найм персонала».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем/разделов	Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		
Л	ЛР	ПЗ											
<b>Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности</b>													
Тема 1.1	Организация как социально-экономическая система	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Кейс-задания
Тема 1.2	Организационный дизайн	14	2	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Кейс-задания
Тема 1.3	Методы и технологии организационного развития	15	1	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
<b>Раздел 2. Технологическое проектирование организационного дизайна</b>													
Тема 2.1	Технологии проектирования организационного дизайна	14	1	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Тема 2.2	Организационный проект: процедурная логика проектирования	14	2	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Кейс-задания
Тема 2.3	Организационные изменения в госслужбе	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Кейс-задания
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	Зачет
<b>Итого:</b>		<b>108</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	

*Используемые сокращения:* Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## **3.2. Содержание дисциплины**

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

#### **Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система. ПК-1.1**

Понятие и свойства социально-экономической системы. Внешняя и внутренняя среда организации. Методы диагностики среды для выявления социально значимых проблем. Идентификация ключевых стейкхолдеров и их ожиданий с учетом социального контекста.

Формальные и неформальные элементы организационной системы. Анализ организационного контекста. Инструменты фиксации содержания проблемы с позиций разных заинтересованных сторон. Влияние структуры на решение социально-значимых задач.

Этапы жизненного цикла: создание, рост, зрелость, спад. Диагностика проблем на каждом этапе. Учет ожиданий стейкхолдеров в зависимости от стадии развития. Социальный контекст организационных изменений на разных этапах.

Кейс-задание на диагностику этапов жизненного цикла организации, анализа внешней и внутренней среды.

#### **Тема 1.2. Организационный дизайн. ПК-1.1**

Модели организаций (бюрократическая, адхократия, сетевая). Применение моделей для анализа социального контекста. Выявление актуальных социально-значимых проблем через призму дизайна. Учет ожиданий стейкхолдеров при выборе модели.

Типы структур: линейные, функциональные, дивизиональные, матричные. Инструменты анализа структуры для диагностики проблем. Фиксация содержания проблемы с учетом позиций подразделений и групп влияния.

Критерии эффективности (продуктивность, адаптивность, удовлетворенность стейкхолдеров). Методы оценки эффективности для выявления социально-значимых задач. Учет социального контекста в показателях эффективности.

Этапы проектирования: анализ, разработка, внедрение, оценка. Применение анализа организационного контекста на этапе диагностики. Идентификация требований заинтересованных сторон к проектируемой организации. Способы проектирования: нормативный, функциональный, целевой, системный. Выбор способа в зависимости от социальной проблемы. Фиксация содержания задачи с учетом ожиданий стейкхолдеров и внешних условий.

Кейс-задание на диагностику внутренней среды организации, типа организационного дизайна, критериев эффективности.

#### **Тема 1.3. Методы и технологии организационного развития. ПК-1.1**

Определение организационного развития, цели и ценности. Методы организационной диагностики для выявления проблем. Анализ внешней и внутренней среды в процессе изменений. Идентификация стейкхолдеров изменений и их ожиданий.

Модели изменений. Применение теорий для анализа социального контекста. Фиксация содержания проблемы с учетом сопротивления заинтересованных сторон. Учет ожиданий на каждом этапе.

Методы организационного развития: диагностика, обратная связь по данным, командообразование, обучение. Инструменты анализа организационного контекста (опросы, интервью, наблюдение). Выявление социально-значимых задач через обратную связь от стейкхолдеров.

Кейс-задание на выбор модели организационных изменений, оценке ожидаемого результата заинтересованными сторонами.

## **Раздел 2. Технологическое проектирование организационного дизайна**

### **Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна. ПК-1.1**

Бенчмаркинг, структурный анализ, регламентация. Применение технологий для диагностики социальных проблем. Анализ внешней и внутренней среды через бенчмаркинг. Учет ожиданий стейкхолдеров при выборе технологий.

Уровни управления, сложность работы, соответствие структуры задачам. Использование концепции RO для выявления несоответствий – социально-значимых проблем. Фиксация содержания проблемы с учетом позиций разных иерархических уровней.

Профили компетенций, оценка, развитие персонала. Диагностика компетенций для выявления проблем в реализации социально-значимых задач. Учет ожиданий стейкхолдеров (граждан, клиентов) в компетенциях сотрудников.

Моделирование бизнес-процессов, реорганизация, реинжиниринг. Анализ организационного контекста перед реинжинирингом. Выявление проблем с позиций заинтересованных сторон (потребителей, поставщиков). Фиксация содержания задачи.

Кейс-задание на выбор технологии разработки организационного дизайна, сравнения двух моделей «КАК ЕСТЬ» и «КАК БУДЕТ».

### **Тема 2.2. Организационный проект: процедурная логика проектирования. ПК-1.1**

Стратегии осуществления изменений: директивная, переговорная, нормативная, аналитическая. Факторы риска при реализации каждой стратегии. Количественная оценка рисков (вероятность, ущерб). Разработка сценариев реализации проекта в зависимости от условий среды.

Инициация, планирование, контроль, завершение проекта изменений. Идентификация ключевых факторов риска на каждом этапе. Оценка устойчивости проекта к изменениям внешней среды. Сценарный анализ: оптимистичный, пессимистичный, базовый.

Регламенты, эффективность. Факторы риска при изменениях в госслужбе (политические, социальные). Количественная оценка рисков для инвестиционных проектов в госсекторе. Сценарии реализации.

Внедрение HR-процессов, развитие кадров. Риски HR-проектов: текучесть, недостаток компетенций. Методы количественной оценки рисков (анализ чувствительности). Разработка сценариев в зависимости от внутренней среды (культура, мотивация).

Кейс-задание на применение проектных практик управления изменениями, оценку устойчивости.

### **Тема 2.3. Организационные изменения в госслужбе. ПК-1.1**

Организационные изменения в государственной службе: история и виды реформ в России, дизайн современного этапа реформы госслужбы, модели менеджмента качества (TQM, ISO, Lean, Канбан, САФ). Понятие реформы, её отличия от усовершенствования и модернизации, акторы реформы, проблемы конфигурации.

Концепции «государства-платформы», процессного подхода, человекоцентричного государства. Практики бережливого управления, стандартизация, внедрение KPI и регламентация. Риски формального копирования и технократического подхода.

Кейс-задание на применение моделей принятия и исполнения решений в рамках административной реформы с учетом сценариев реализации и рисков событий.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающи е выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

*опрос,  
выполнение практических заданий (кейс-заданий),  
тестирование.*

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел/Темы	Формы текущего контроля					КЗР
	УО	ТЗ	КЗ	Э	ПЗ	
Р-1. / Т-1.1.	2		8			10
Р-1. / Т-1.2.	2		10			
Р-2. / Т-1.3.	2		10			
Р-2. / Т-2.1.	2		10			10
Р-2. / Т-2.2.	2		10			
Р-2. / Т-2.3.	2		10			
<b>Итого: 100</b>	14		58	8	0	20

УО – устный опрос;  
ТЗ – тестовое задание;  
КЗ – кейс-задания;  
ПЗ – практическое занятие;  
Э – эссе/доклад;  
КЗР – контрольные задания по разделу.

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1,5	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания эссе/доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	2	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	2	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	8	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	8	

Критерии оценивания кейс-заданий:

Баллы	Описание критерия
9-10	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
7-8	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
5-6	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-4	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно, с грубыми ошибками.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

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

**Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система**

Вопросы для опроса:

1. Назовите основные свойства социально-экономической системы. Как свойство «открытость» влияет на выявление социально значимых проблем во внешней среде?

2. Приведите пример, когда неформальные элементы организационной системы вступают в противоречие с формальными. Как это противоречие может породить социальную проблему (например, неравный доступ к ресурсам)?

3. Какие методы диагностики внешней среды наиболее информативны для идентификации ожиданий стейкхолдеров из числа местного сообщества?

4. Опишите инструмент фиксации содержания проблемы с позиций трёх разных заинтересованных сторон (например, сотрудников, благополучателей / клиентов, подрядчиков) при анализе организационного контекста. Что должно быть зафиксировано в каждом случае?

5. Выберите два последовательных этапа жизненного цикла (например, рост и зрелость). Сравните ожидания ключевых стейкхолдеров (собственников, сотрудников, потребителей) на этих этапах. Как меняется социальный контекст организационных изменений?

6. На этапе спада организации (кризис) какие социальные проблемы наиболее типичны? Как диагностика этих проблем должна учитывать формальные и неформальные правила, чтобы предложить решения, приемлемые для разных групп стейкхолдеров?

Кейс-задание на диагностику этапов жизненного цикла организации, анализа внешней и внутренней среды, ожидания стейкхолдеров.

Муниципальный центр социального обслуживания “Забота”

Муниципальное бюджетное учреждение «Центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов» работает 12 лет. Последние два года региональные власти сократили субсидии на 25%, требуя при этом увеличить охват услугами (надомное обслуживание, доставка продуктов, социальное такси) на 40%. В городе открылись две частные сиделкинские службы, предлагающие платные услуги, и общественная организация ветеранов, которая ведёт бесплатные юридические консультации. Штат сотрудников Центра (80% — соработники со стажем более 10 лет) жалуется на износ оргтехники и отсутствие премий. Постоянные подопечные пишут жалобы в мэрию на длительное ожидание помощи (очередь до 3 недель). Мэр поставил условие: либо Центр проходит реорганизацию с оптимизацией штата, либо функции передаются некоммерческой организации.

*Задания:*

1. Определите этап жизненного цикла муниципальной организации (создание, рост, зрелость, спад/реорганизация). Приведите два признака из текста, подтверждающих ваш вывод.

2. Проведите анализ среды:

- внешняя среда (укажите два фактора, создающих социально значимую проблему доступности услуг);

- внутренняя среда (укажите два слабых места, мешающих решению проблемы).

3. Перечислите трёх ключевых стейкхолдеров и сформулируйте ожидания каждого от организации в текущей ситуации с учётом социального контекста (качество, стоимость, доступность, сохранение рабочих мест).

## ***Тема 1.2. Организационный дизайн***

Вопросы для опроса:

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. Охарактеризуйте виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки.

5. Как тип организационной структуры влияет на скорость и качество решения социально значимой задачи (например, ликвидации очереди в детский сад)? Приведите по одному преимуществу и ограничению для функциональной и проектной структур.

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.

## 9. В чем суть реинжиниринга организационной структуры, сетизации?

Кейс-задание на диагностику внутренней среды организации, типа организационного дизайна, критериев эффективности.

Отдел социальной защиты “Забота”

Отдел социальной защиты населения администрации района (45 сотрудников) работает по функциональному принципу: отдельные подразделения по пособиям, льготам, опеке, приёму граждан. Последние полгода жалобы от граждан выросли вдвое: люди ходят по трём разным кабинетам для оформления одной выплаты, документы теряются при передаче. Внутреннее исследование показало: 70% времени сотрудников уходит на согласования и ручной ввод данных. Начальник отдела требует отчёты каждые два дня, что отвлекает от работы с людьми. Молодые специалисты увольняются из-за отсутствия полномочий — любое решение требует подписи начальника. Оборудование (компьютеры, сканеры) 8-летней давности, программное обеспечение не интегрировано. В то же время областной минсоц выделил грант на цифровизацию процессов. Руководство района ставит задачу: повысить доступность услуг и сократить время приёма одного заявителя с 45 до 20 минут.

Задание: проведите диагностику внутренней среды, укажите проблемы. Определите тип организационного дизайна и обоснуйте. Назовите критерии эффективности, которые следует измерить после изменений.

### ***Тема 1.3. Методы и технологии организационного развития***

Вопросы для опроса:

1. Назовите три ключевых ценности организационного развития (ОР). Как их учёт помогает выявить социально значимую проблему при диагностике внешней среды?
2. Какие методы организационной диагностики (опросы, интервью, наблюдение) наиболее эффективны для анализа сопротивления заинтересованных сторон на этапе фиксации содержания проблемы? Почему?
3. Опишите, как применение модели изменений Курта Левина (размораживание – движение – замораживание) позволяет учесть социальный контекст и ожидания стейкхолдеров на каждом этапе.
4. Как метод «обратная связь по данным» (data feedback) может быть использован для выявления социально значимых задач? Приведите пример из муниципальной практики.
5. Какие инструменты анализа организационного контекста (например, наблюдение за рабочими местами или групповые интервью) лучше всего фиксируют позиции разных стейкхолдеров при сопротивлении изменениям?
6. Как командообразование (team building) как метод ОР помогает снизить сопротивление ожидаемым изменениям со стороны сотрудников, чьи интересы затронуты?
7. На этапе оценки результатов организационных изменений каким образом вы соберёте обратную связь от внешних стейкхолдеров (клиентов, местного сообщества), чтобы подтвердить решение социальной проблемы?

Кейс-задание на выбор модели организационных изменений, оценке ожидаемого результата заинтересованными сторонами.

«Поликлиника: запись к врачу»

Городская поликлиника №3 обслуживает 50 тысяч человек. Год назад внедрили электронную запись через портал госуслуг, но жалоб не уменьшилось: пенсионеры не могут записаться (нет компьютеров), молодые родители жалуются, что талоны к педиатру исчезают за 5 минут, сотрудники регистратуры перегружены и допускают ошибки. Руководство решило провести организационные изменения. По результатам диагностики (опрос 600 пациентов, интервью с врачами и регистраторами) выявлены ключевые проблемы: недостаточная цифровая грамотность пожилых, отсутствие выделенных слотов для льготных категорий, несинхронизированное расписание врачей. Главный врач выбрал модель изменений, основанную на партисипативном подходе (с участием стейкхолдеров). Пациенты требуют сохранения «живой очереди» по талонам. Врачи опасаются роста

нагрузки. Регистраторы боятся сокращений. Модель изменений включает: обучение пенсионеров (волонтеры-школьники), выделение 30% слотов только для льготников в определённые часы, внедрение единого call-центра. Обратную связь планируют собрать через две недели после запуска.

Задание: Выберите модель организационных изменений из известных вам, обоснуйте выбор. Опишите ожидаемый результат с позиций трёх заинтересованных сторон. Предложите метод сбора обратной связи для оценки достижения социально значимой цели (доступность записи).

## **Раздел 2. Технологическое проектирование организационного дизайна**

### ***Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна***

Вопросы для опроса:

1. Как бенчмаркинг может быть использован для диагностики социально значимой проблемы? Приведите пример сравнения с другой организацией.
2. Опишите применение концепции RO (Requisite Organization — необходимая сложность) для выявления несоответствий между уровнями управления и сложностью работы. Какие социально значимые проблемы могут быть обнаружены таким анализом?
3. При фиксации содержания проблемы с позиций разных иерархических уровней какие инструменты вы предложите, чтобы учесть все точки зрения?
4. Как при разработке профилей компетенций для сотрудников муниципальной организации учесть ожидания граждан (стейкхолдеров) в части эмпатии, доступности помощи и качества обслуживания?
5. Перед реинжинирингом бизнес-процессов необходимо провести анализ организационного контекста. Какие три вопроса вы зададите разным заинтересованным сторонам (потребителям, поставщикам, персоналу) для выявления проблем?
6. Сравните два подхода к организационному дизайну: структурный анализ (регламентация) и моделирование бизнес-процессов. Какой из них эффективнее для диагностики социальных проблем на этапе зрелости организации?
7. При переходе от модели «КАК ЕСТЬ» к «КАК БУДЕТ» как вы зафиксируете содержание ключевой социально значимой задачи с позиций трёх сторон: заказчика услуги, исполнителя и руководителя?

Кейс-задание на выбор технологии разработки организационного дизайна, сравнения двух моделей «КАК ЕСТЬ» и «КАК БУДЕТ».

Социальная столовая "Добрый обед"

Муниципальная столовая для малоимущих граждан работает 8 лет. За последнее время очередь за горячими обедами выросла с 40 до 120 человек в день. Люди ждут по 2–3 часа, возникают конфликты. Сотрудники (3 повара, 2 раздатчика) работают на пределе, но успевают раздавать только 60 порций за смену. Закупка продуктов происходит по старым регламентам — каждый вторник, без учёта реальной потребности. Жалобы поступают в мэрию: граждане требуют увеличить число порций и сократить ожидание. Мэр поручил за месяц разработать новый организационный дизайн. У вас есть возможность использовать бенчмаркинг (другая столовая в соседнем районе обслуживает 150 человек за 1,5 часа), реинжиниринг процессов или регламентацию компетенций.

Задание: выберите технологию разработки организационного дизайна, опишите модель «КАК ЕСТЬ» и «КАК БУДЕТ» по двум ключевым процессам (закупка и выдача обедов). Решите кейс (100 слов).

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

Вопросы для опроса:

1. Назовите стратегии осуществления изменений. Для каждой укажите один ключевой фактор риска. Какой метод оценки рисков Вы предложите для сравнительного анализа стратегий?
2. На этапе инициации проекта изменений какие факторы риска являются наиболее

критичными? Как оценка устойчивости проекта к изменениям внешней среды влияет на выбор между оптимистичным, базовым и пессимистичным сценариями?

3. При реализации изменений в государственной службе назовите политические и социальные факторы риска. Как оценка этих рисков используется при разработке сценариев реализации проектов в госсекторе?

4. Сравните сценарный анализ для проекта изменений в стабильной внутренней среде и в среде с низкой культурой изменений. Как изменится оценка устойчивости проекта?

5. При завершении проекта изменений какие риски могут возникнуть, связанные с регламентацией новых процессов? Как оценка рисков поможет выбрать между директивной и переговорной стратегией фиксации результатов?

Кейс-задание на применение проектных практик управления изменениями, оценку устойчивости.

Цифровизация социальных паспортов в регионе»

Региональное министерство социальной защиты запускает проект по переводу бумажных социальных паспортов льготников (350 тыс. человек) в единую цифровую платформу с автоматическим расчётом выплат. Срок проекта – 8 месяцев. Внешняя среда: возможны сбои в работе регионального ЦОДа, риск кибератак. Внутренняя среда: сотрудники центров соцзащиты (1200 человек) имеют низкую цифровую грамотность, средний возраст – 52 года. Часть руководителей откровенно саботирует изменения, опасаясь излишнего контроля. Граждане (льготники) боятся, что без бумажных документов лишатся выплат. Министр потребовал разработать три сценария (оптимистичный – 6 месяцев, базовый – 8, пессимистичный – 12) с количественной оценкой рисков: потеря данных (вероятность 30%, ущерб – срыв на 3 месяца), сопротивление сотрудников (вероятность 60%, задержка на 2 месяца), недоверие граждан (вероятность 50%, задержка на 1 месяц и репутационные потери). Выберите сценарий, обоснуйте устойчивость проекта, предложите стратегию изменений (директивная, переговорная, нормативная, аналитическая) с учётом оценки рисков.

### ***Тема 2.3. Организационные изменения в госслужбе***

Вопросы для опроса:

1. Чем реформа отличается от усовершенствования и модернизации? Приведите примеры.
2. Назовите четыре группы проблем, которые легли в основу дизайна идеологии реформы госслужбы РФ (Концепция 2001 г.).
3. Каковы основные черты дизайна реформы государственной службы (идеологический, программно-целевой, организационный)?
4. Перечислите ключевые принципы концепции «человекоцентричного государства» и приведите пример из российской практики.
5. В чём суть процессного подхода и бережливого управления (Lean) в госслужбе? Какие инструменты (5S, канбан, пока-ёкэ) применяются?

Кейс-задания на применение моделей и технологий.

Практическая ситуация 1 на применение инструмента Пока-ёкэ

Описание ситуации

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.

Задание:

1. Опишите виды проблем и потерь в сложившейся ситуации.
2. Предложите мероприятия по решению проблем и устранению потерь. Ответ обоснуйте.

Практическая ситуация 2 на применение инструмента канбан

Описание ситуации

Представьте, что вы работаете в отделе лицензирования и сертификации государственного

учреждения. Ваша команда отвечает за рассмотрение заявок на получение лицензий и сертификатов от различных организаций. Процесс рассмотрения заявки состоит из нескольких этапов: прием заявки, проверка документов, экспертиза, принятие решения и выдача лицензии/сертификата.

Однако, в последнее время возникли следующие проблемы:

1. Перегрузка сотрудников: Некоторые этапы процесса занимают слишком много времени, потому что они требуют участия одного и того же специалиста, что приводит к образованию "бутылочных горлышек".

2. Задержка в рассмотрении заявок: Из-за отсутствия прозрачности в процессе трудно понять, на каком этапе находится та или иная заявка, что вызывает задержки и недовольство клиентов.

3. Низкая эффективность: Поскольку нет четкого представления о текущем статусе каждой заявки, сотрудники вынуждены переключаться между разными задачами, что снижает общую продуктивность.

Задание:

1. Разработать этапы внедрения системы канбан.
2. Определить необходимые ресурсы, ответственные лица.
3. Построить алгоритм в виде схемы внедрения системы канбан.
4. Определить критерии успеха проекта внедрения канбан.

Практическая ситуация 3 на применение инструмента 5S

Описание ситуации

Вы работаете в отделе кадров крупного государственного учреждения. Отдел занимается обработкой большого количества документов, таких как заявления на отпуск, трудовые договоры, личные дела сотрудников и многое другое. Однако сотрудники отдела постоянно сталкиваются с проблемами, такими как потеря важных документов, длительные поиски нужной информации, а также общая дезорганизация на рабочих местах. В результате эти проблемы приводят к задержкам в обработке документов, недовольству со стороны других подразделений и снижению общей эффективности работы отдела.

Для решения указанных проблем можно воспользоваться системой 5S, чтобы оптимизировать рабочие процессы и улучшить организацию рабочего пространства.

Задание:

1. Разработать алгоритм внедрения системы 5S в виде набора этапов.
2. Определить ожидаемые результаты внедрения. Ответ обоснуйте

5.4. Два тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 20 (двадцать) баллов:

Наименование контрольной знаний по разделу	Максимальное количество баллов за работу в рамках КЗР, которое может набрать студент
КЗР 1	10
КЗР 2	10
Итого:	20

Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1**

**Тема 1.1 - 1.3**

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный*

ответ

Задание 1. По степени чувствительности к внешним воздействиям социально-экономические системы подразделяются на несколько видов. Мягкие системы:

А. характеризуются малым числом внутренних связей и легкостью математического описания. При выходе из строя элементов система или полностью теряет свою работоспособность, или продолжает выполнять заданные функции в полном объеме

Б. имеют разветвленную структуру, большое разнообразие связей и множество состояний работоспособности

В. характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям. Вследствие этого данный тип систем обладает слабой устойчивостью

Г. представляют собой авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации. Такие системы обладают высокой устойчивостью к внешним воздействиям

Задание 2. Основной элемент формирования оргструктуры - организационные связи между субъектами управления. Упорядочение связей снизу вверх, от управляемого к управляющему называется:

А. субординацией

Б. реординацией

В. координацией

Задание 3. Система непредписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают стихийно в ходе ежедневных взаимодействий:

А. Формальная организация

Б. Неформальная организация

В. Проектная организация

Задание 4. Организационная структура управления как симбиоз командной и круговой организации, когда полномочия и ответственность за принятие решений распределяются между самоорганизующимися командами, называется

А. Холакратия

Б. Процессная структура

В. Плоская структура

Г. Сетевая структура

Д. Экосистема

Задание 5. Модель К.Левина "Анализ поля сил"

А. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

Б. описывает текущее состояние и основные направления изменений

В. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

Г. описывает основные этапы проведения изменений

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Задание 6. Соотнесите термин, модель или концепцию из левого столбца с соответствующим определением, этапами или автором из правого столбца. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого.

Понятие	Характеристика / Автор / Этапы
---------	--------------------------------

1. Концепция VUCA	А. Модель, включающая этапы: «Конец, проигрыш, освобождение» → «Нейтральная зона» → «Новое начало»
2. Модель изменений Курта Левина	Б. Расшифровка: Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый)
3. Модель ADKAR	В. Автор – Джордж С. Ордиорн; процесс совместного определения целей организации и сотрудников
4. Модель перехода Уильяма Бриджеса	Г. Расшифровка: Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределённость), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность)
5. Концепция BANI	Д. Три этапа: размораживание → изменение → замораживание
6. Техника «Управление по целям» (MBO)	Е. Модель, разработанная Джеффри Хаяттом, состоит из этапов: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
7. Техника «Тренинг чувствительности» (Т-группа)	Ж. Неструктурированная группа из 8–10 человек без лидера, повестки дня и заявленной цели, акцент на взаимодействии «здесь и сейчас»

*Сделайте соответствующие расчеты и обоснуйте ответ*

Задание 7. Согласно теории Курта Левина, анализ сил, действующих на рабочую группу по модели изменений, подразделяется на силы изменений и силы, поддерживающие статус-кво. Заполните в таблице аргументы, которые могут выдвигать разные категории акторов административных реформ госслужбы:

силы изменений		силы, поддерживающие статус-кво	
акторы	аргументы	акторы	аргументы

**КТ – 2**

**Тема 2.1 - 2.4**

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ*

Задание 1. Модель компетенций в организации имеет своих пользователей и классифицируется по разным характеристикам. Знания и навыки, необходимые для планирования и мышления на абстрактных уровнях, относятся к компетенциям

- А) функциональным
- Б) управленческим
- В) коммуникационным
- Г) концептуальным

Задание 2. Модель компетенций состоит из нескольких видов компетенций. Навыки и качества, включающие ориентацию на клиентов, следование стандартам деятельности, анализ и решение проблем, относятся к компетенциям

- А) личностно-деловым
- Б) функциональным
- В) управленческим
- Г) творческим

Задание 3. Что из перечисленного является ключевым отличием реформы от усовершенствования?

- А) Реформа предполагает постепенные локальные улучшения
- В) Реформа ориентирована только на экономическую сферу
- С) Реформа предполагает глубокие системные изменения структуры или механизмов функционирования
- Д) Реформа всегда реализуется быстрее, чем усовершенствование

Задание 4. Радикальное переосмысление и перепроектирование процессов для резкого улучшения показателей организации называется

- А) Реорганизация
- Б) Моделирование
- В) Реинжиниринг
- Г) Реформа

Задание 5. Какая стратегия осуществления изменений по классификации Минцберга и Уотерса предполагает, что руководство определяет только стратегические границы и цели, а остальные действующие лица самостоятельно реагируют на воздействия внешней среды?

- А) Продуманная стратегия (planned)
- В) Предпринимательская стратегия (entrepreneurial)
- С) Зонтичная стратегия (umbrella)
- Д) Процессная стратегия (process)

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ*

Задание 6. Какие проблемы были выделены в дизайне идеологии реформы государственной службы (Концепция 2001 г.)? Выберите все верные варианты.

1. Проблемы противоречий в структуре госслужбы
2. Недостаток иностранных инвестиций в экономику
3. Проблемы взаимодействия госслужбы и общества (закрытость, снижение престижа)
4. Высокая рождаемость и демографический кризис
5. Проблемы противодействия коррупции в госаппарате
6. Противоречия и недостатки в функционировании госслужбы (низкая эффективность, слабые технологии)

7. Задание 7. Какие факторы, согласно рационально обоснованному списку, влияют на выбор стратегии осуществления изменений? (Выберите все верные варианты)

1. Необходимое время для осуществления изменений
2. Цвет логотипа организации
3. Степень и вид ожидаемого сопротивления
4. Сила (полномочия) инициатора изменений
5. Количество праздничных дней в году
6. Объем требуемой информации и факторы риска

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Задание 8. Организационный дизайн представляет собой процесс создание лучшего соответствия организационной структуры стратегическим решениям организации, который имеет 5 основных параметров. Соотнесите эти параметры их характеристикам и оценкам:

1. Специализация	А процесс управления связан с ответственностью подразделений, рентабельностью и мотивацией сотрудников
2. Связанность	Б Обязанности возлагают на тех людей и команды, которые наилучшим образом подходят для их исполнения
3. Знания и компетенции	В Гибкость в развитии новых стратегий и подстраивании под будущие изменения

4. Контроль и обязательства	Г Концентрация сходной деятельности в отдельном подразделении, функции
5. Инновационность и пластичность	Д Описываются границы и поощряется развитие высокоспециализированных навыков
	Е Координация между подразделениями в случаях отсутствия обычных связей между людьми

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Задание 9. Административная реформа как деятельность органов власти всех уровней, предполагает несколько моделей проведения. Выстройте этапы осуществления функциональной модели административной реформы

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

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц, а также НПА.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### **Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система. ПК-1.1**

*Тестовое задание открытого типа:*

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Организационная система состоит из двух основных типов элементов: формальных и неформальных, которые взаимодействуют и влияют на функционирование и развитие организации.

Задание:

1. Опишите разницу между формальными и неформальными элементами организационной системы.
2. Приведите пример, как неформальные отношения могут повлиять на решение социально значимой задачи.

Тестовые задания комбинированного типа:

*Задание 1*

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

Социально-экономическая система (СЭС) — это целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

Вопрос: какое из перечисленных свойств НЕ относится к социально-экономической системе?

- А. Целостность и взаимосвязь элементов
- Б. Наличие человека как активного субъекта
- В. Отсутствие зависимости от внешней среды
- Г. Способность к саморегуляции и развитию

*Задание 2*

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Какие инструменты анализа организационного контекста позволяют зафиксировать содержание проблемы с позиций разных заинтересованных сторон? (Выберите все верные)

- А. Карта стейкхолдеров (Stakeholder Mapping)
- Б. Интервью и фокус-группы с представителями групп влияния
- В. Анализ бухгалтерского баланса
- Г. Метод «проблемного дерева» (Problem Tree Analysis)
- Д. Анализ финансовых коэффициентов ликвидности
- Е. Построение диаграммы Ганта
- Ж. Расчёт чистого дисконтированного дохода (NPV)

Тестовое задание закрытого типа:

*Задание 1*

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между категорией стейкхолдеров и их типичными ожиданиями в социальном контексте (например, при реформировании государственной службы):

Категория стейкхолдеров	Ожидания
1. Граждане (получатели услуг)	А. Стабильность бюджета, снижение издержек
2. Государственные служащие	Б. Удобство, скорость, доступность услуг
3. Вышестоящее руководство	В. Сохранение рабочих мест, понятные KPI
4. Бизнес-сообщество	Г. Выполнение указов, отчетность, лояльность

*Задание 2*

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в правильном порядке действия руководителя при планировании организационного изменения с учетом социального контекста и ожиданий стейкхолдеров:

1. Внедрение изменения с мониторингом
2. Диагностика внешней и внутренней среды, выявление социально значимой проблемы
3. Учет ожиданий стейкхолдеров и корректировка плана

4. Идентификация ключевых стейкхолдеров и анализ их ожиданий
5. Разработка плана изменения и контрольных точек

## **Тема 1.2. Организационный дизайн. ПК-1.1**

### Тестовые задания открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В государственной корпорации «Развитие регионов» 800 сотрудников. Действует линейно-функциональная структура: генеральный директор, функциональные директора (финансы, персонал, правовое обеспечение, ИТ), начальники отделов. Сотрудники жалуются на долгие согласования (до 2 недель), низкую инициативу. Руководитель отдела персонала предложил перейти к матричной структуре, но топ-менеджеры опасаются двойного подчинения и конфликтов. При этом корпорации необходимо запустить 5 крупных межведомственных проектов в течение года.

Вопрос: как, не меняя полностью структуру, внедрить элементы проектного управления и повысить гибкость?

### Тестовые задания комбинированного типа:

#### *Задание 1*

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ*

Какая модель социальной организации рассматривает организацию как административную пирамиду, где человек является инструментом решения задач, а улучшение обеспечивается за счёт внутренней рационализации без учёта внешней среды?

- A) Неоклассическая модель
- B) Институциональная модель
- C) Классическая (механистическая) модель
- D) Системная модель

Вопрос 2. В каком типе организационной структуры исполнитель одновременно подчиняется функциональному руководителю и руководителю проекта, что требует постоянного контроля загруженности?

- A) Линейно-штабная структура
- B) Дивизионная структура
- C) Матричная структура
- D) Бригадная структура

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ*

Вопрос 3. Какие характеристики присущи холакратии как типу организационной структуры? (Выберите все верные варианты)

1. Наличие чёткой иерархии власти «сверху-вниз»
2. Распределение полномочий между самоорганизующимися командами (кругами)
3. Определение ролей вместо должностей
4. Единоначалие и жёсткий контроль руководителя
5. «Точки напряжения» (tensions) как двигатель изменений
6. Обязательное наличие функциональных директоров

Вопрос 4. Какие факторы влияют на организационную эффективность согласно материалу? (Выберите все верные варианты)

1. Размер организации и степень разнообразности её деятельности
2. Цвет логотипа компании
3. Динамизм внешней среды
4. Организационная структура и культура
5. Количество праздничных дней в году
6. Обеспеченность необходимыми ресурсами

Тестовые задания закрытого типа:

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между типом организационной структуры и её ключевой характеристикой или недостатком.

№	Тип структуры	Характеристика / недостаток
1	Линейная структура	А) Возможна оторванность дивизионов от головной компании и слабое взаимодействие между ними
2	Функциональная структура	Б) Исполнитель подчинён двум руководителям, риск «цейтнота» из-за конкуренции задач
3	Дивизионная структура	В) Решения спускаются сверху вниз по цепочке, руководители занимаются широким кругом вопросов, качество может страдать
4	Матричная структура	Г) Временные группы для решения конкретных задач, после завершения проекта распускаются
5	Проектная структура	Д) Отделы замкнуты на себе, возможно дублирование функций, громоздкость системы
6	Сетевая структура	Е) Чрезмерная зависимость от квалификации кадров, риск высокой текучести, усложнение отношений
7	Холакратия	Ж) Отсутствие иерархии власти, роли вместо должностей, «точки напряжения»

### **Тема 1.3. Методы и технологии организационного развития. ПК-1.1**

Тестовые задания открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В государственном архиве внедряют новую электронную систему учёта. Сотрудники (средний возраст 52 года) саботируют: «Мы всегда работали с бумагой, это надёжно». Руководитель отдела кадров по рекомендации консультанта пытается применить модель ADKAR. Однако после разъяснения необходимости изменений (Awareness) выяснилось: у большинства нет желания (Desire) – они боятся увольнения из-за невладения компьютером. Также отсутствуют знания (Knowledge) и умения (Ability).

Вопрос: как, используя модель ADKAR, построить дальнейшие действия и преодолеть сопротивление?

Тестовые задания комбинированного типа:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ*

Вопрос 1. Какая концепция описывает мир через четыре характеристики: Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый)?

- A) VUCA
- B) BANI
- C) SHIVA
- D) SWOT

Правильный ответ: B

Вопрос 2. Согласно модели изменений Курта Левина, какой процесс предполагает сокращение сил, поддерживающих текущее поведение организации?

- A) Замораживание
- B) Изменение
- C) Размораживание
- D) Стабилизация

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ*

Вопрос 3. Какие этапы включает модель ADKAR (Джеффри Хаятт)? (Выберите все верные варианты)

1. Awareness – осведомлённость о необходимости изменения
2. Desire – желание участвовать в изменениях
3. Action – действие
4. Knowledge – знание, что именно нужно сделать
5. Ability – умение воплощать изменения
6. Reinforcement – подкрепление реализованных изменений

Вопрос 4. Какие методы и технологии относятся к организационному развитию (по классификации Каммингса и Уорли)? (Выберите все верные варианты)

1. Тренинг чувствительности (Т-группы)
2. Управление по целям
3. Формальная сертификация по ISO
4. Разработка сети (Управленческая сетка Блейка-Мутона)
5. Обогащение работы
6. Ежегодное увеличение окладов

Тестовые задания закрытого типа:

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между названием модели/концепции управления изменениями и её ключевой характеристикой или этапом.

№	Модель / Концепция	Характеристика / Этап
1	Модель изменений Курта Левина	А) 8 шагов: создание ощущения срочности, формирование группы поддержки, видение, информирование, устранение преград, краткосрочные победы, консолидация, фиксация
2	Модель Джона Коттера	Б) Три этапа: размораживание – изменение – замораживание
3	Модель ADKAR	В) 5 последовательных этапов: осведомлённость, желание, знание, умение, подкрепление
4	Модель перехода Уильяма Бриджеса	Г) Циклический процесс: идентификация проблемы, консультация, сбор данных, обратная связь, совместная диагностика, планирование, осуществление, оценка
5	Модель последовательных действий	Д) Три этапа: конек/проигрыш – нейтральная зона – новое начало
6	Концепция VUCA	Е) Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределённость), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность)
7	Концепция BANI	Ж) Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый)

## **Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна. ПК-1.1**

Тестовые задания открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В региональном министерстве цифрового развития принято решение о переходе на проектную структуру и внедрении модели компетенций для государственных служащих. HR-департамент разработал каталог из 30 компетенций, но руководители отделов заявляют: «Это слишком сложно, мы не умеем оценивать абстрактные качества», а сотрудники опасаются, что новая система приведёт к сокращениям. Начальник управления персоналом пытается внедрить всё сразу, но проект буксует. При этом высшее руководство требует быстрых результатов.

Вопрос: как, используя принципы организационного дизайна и компетентностного подхода, исправить ситуацию?

Тестовые задания комбинированного типа:

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ*

Задание 1. Согласно концепции Requisite Organization (Э. Джекс), какой временной горизонт планирования соответствует страте V (пятой) для должности генерального директора предприятия в производственной вертикали?

- A) от 2 до 5 лет
- B) от 5 до 10 лет
- C) от 10 до 20 лет
- D) более 20 лет

Задание 2. Какой тип организационной культуры характеризуется ориентацией на результат, соперничеством между сотрудниками и стремлением «победить любой ценой»?

- A) Клановая культура
- B) Адхократическая культура
- C) Бюрократическая культура
- D) Рыночная культура

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ*

*Задание 3*

Какие параметры входят в число пяти основных параметров организационного дизайна, описанных в материале? (Выберите все верные варианты)

- 1. Специализация
- 2. Связанность (концентрация сходной деятельности в одном юните)
- 3. Цветовая гамма логотипа
- 4. Знания и компетенции
- 5. Контроль и обязательства
- 6. Количество праздничных дней

Вопрос 4. Какие методы относятся к технологиям моделирования бизнес-процессов при реинжиниринге? (Выберите все верные варианты)

- 1. SADT (структурный анализ и проектирование)
- 2. DFD (диаграммы потоков данных)
- 3. Метод «мозгового штурма»
- 4. IDEF0 (функциональное моделирование)
- 5. Фотография рабочего дня
- 6. Диаграммы Гейна-Сарсона и Йордана-Де Марко

Тестовые задания закрытого типа:

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в правильном порядке этапы процедуры реорганизации юридического лица (согласно материалу, стр. 61-62).

Этапы:

- 1. Подготовка плана и оценка активов организации.
- 2. Официальное подтверждение (уведомление ФНС в течение трёх дней, публикация в «Вестнике государственной регистрации»).
- 3. Сверка расчётов с налоговой инспекцией (получение акта сверки).
- 4. Подготовка пакета документов (заявление, учредительные документы, передаточный акт или договор о присоединении).
- 5. Подача документов (через МФЦ, ФНС или онлайн с электронной подписью).
- 6. Получение выписки из ЕГРЮЛ и учредительного документа (в течение пяти рабочих дней).
- 7. Правопреемство (переход обязательств к новому юридическому лицу).

## Тема 2.2. Организационный проект: процедурная логика проектирования. ПК-1.1

### Тестовые задания открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В региональном министерстве социальной защиты принято решение о внедрении проекта «Система наставничества для молодых специалистов». Руководитель HR-подразделения назначен ответственным. Однако через месяц выяснилось: опытные сотрудники отказываются быть наставниками без доплаты, молодые специалисты жалуются на размытые обязанности, а начальники отделов говорят, что «не время заниматься обучением, есть текущие отчёты». Проект буксует. Выявлены классические ошибки: отсутствие поддержки высшего руководства, нечеткие роли, незапланированное внедрение.

Вопрос: какие меры необходимо предпринять, чтобы спасти проект?

### Тестовые задания комбинированного типа:

#### *Задание 1*

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ*

Что, согласно материалу, является основной целью управления изменениями в отличие от управления проектами?

- A) Эффективное распределение ресурсов и контроль бюджета
- B) Достижение долгосрочных изменений, которые становятся новой нормой деятельности и принимаются сотрудниками
- C) Сокращение сроков выполнения операционных задач
- D) Максимальная детализация должностных инструкций

#### *Задание 2*

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ*

Какие компоненты входят в целостный подход к управлению трансформационной программой (программой изменений) как обладающие наивысшим потенциалом улучшения? (Выберите все верные варианты)

1. Идентификация и управление взаимозависимостями проектов
2. Ежедневное фотографирование рабочего дня
3. Управление ценностью программы
4. Обязательная сертификация всех сотрудников по ISO
5. Оптимизация процессов и инновационные сервисы
6. Проведение корпоративных праздников

### Тестовые задания закрытого типа:

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в правильном порядке этапы процедурной логики проектирования.

Этапы:

1. Подобрать элементы системы в количественном и качественном отношениях.
2. Разместить элементы в пространстве.
3. Установить структуру системы как горизонтальную (технологическую), так и вертикальную (управляющую).
4. Разработать регламент процессов, происходящих в системе.
5. Установить характер информационных взаимосвязей элементов системы.
6. Спроектировать технологию управленческих процессов.
7. Реализация, мониторинг, подведение итогов, оценка эффективности.

## Тема 2.3. Организационные изменения в госслужбе. ПК-1.1

### Тестовые задания открытого типа:

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В региональном МФЦ внедряют бережливое управление. Руководитель предложил использовать канбан-доску для отслеживания заявок на получение субсидий. Однако сотрудники среднего звена сопротивляются: «У нас и так много отчётности, доски отвлекают, мы привыкли работать по функциям, а не по процессам». Начальник отдела кадров опасается, что прозрачность выполнения задач выявит неравномерную нагрузку и потребует пересмотра премий.

Вопросы и задания: как преодолеть сопротивление и внедрить канбан для повышения скорости и качества услуги? Предложите решение.

### Тестовые задания комбинированного типа:

#### *Задание 1*

*Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ*

Какая модель административной реформы в России, ориентированная на приоритетное участие граждан в преобразованиях и формирование просвещенной бюрократии, называется:

- A) Модель ускоренного догоняющего развития
- B) Модель конституционной демократии
- C) Активистская модель
- D) Модель «бережливого правительства»

*Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ*

#### *Задание 2*

Какие принципы и методы относятся к концепции «Бережливого правительства» (Lean-технологии) в госслужбе? Выберите все верные варианты.

1. Процессный подход к управлению
2. Максимальная ориентация на потребителя государственных услуг
3. Создание многоуровневой иерархической структуры
4. Сокращение дублирующих операций и временных потерь
5. Обязательная сертификация по стандартам ИСО для всех служащих
6. Визуализация рабочего пространства (5S) и использование канбан-досок

### Тестовые задания закрытого типа:

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в правильной последовательности этапы внедрения метода Канбан в государственном органе (на примере департамента, оказывающего услуги).

Этапы:

1. Создание канбан-доски с основными колонками («Запланировано», «В работе», «Готово»).
2. Добавление всех поступающих заявок (задач) в колонку «Запланировано» в виде карточек с ключевыми данными.
3. Распределение задач: сотрудники берут карточки из «Запланировано» и перемещают в колонку «В работе».
4. Выполнение задач (анализ, проверка, при необходимости – комментарии на карточке).
5. Проверка и утверждение результатов руководителем, перемещение карточек в колонку «Готово».
6. Мониторинг доски для выявления узких мест (например, перегрузка колонки «В работе») и оптимизация процесса (введение лимитов, новых колонок).

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем:

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.07 «Организационное проектирование систем управления персоналом» включает следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практикоориентированные занятия;
- самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают базовые основы проектного анализа и прогнозирования, финансирования и оценки результативности проектов, ресурсного обеспечения, риск-менеджмента и портфельного отбора.

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: решение кейс-заданий и задач, выполнение тестов.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе основной и дополнительной литературы по учебной дисциплине.

### Методические указания по темам 1, 5, 7

Оценивание производится в баллах по следующим критериям:

- соответствие предложенных решений условиям задания.
- глубина решения
- последовательность (алгоритмизация) решения
- точность изложения сути предложенных методов
- знание теоретических основ методологии
- оригинальность и неординарность
- логика в изложении.

## Методические указания по темам 2-4, 6

В ответах должно быть продемонстрировано умение проводить расчеты и анализировать их результаты, делать выводы и предложения / рекомендации.

## 8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

### 8.1. Основная литература

1. Байдина Е. А. Управление изменениями: учебное пособие / Пермский национальный исследовательский политехнический университет. Пермь: Изд-во Перм.унив-та, 2023. 70 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/>. – Режим доступа: по подписке.

2. Резник С.Д. Управления изменениями: учебник / С.Д.Резник, М.В.Черниковская, И.С.Чемезов; под общ.ред.С.Д.Резника. 5-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2025. 371 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/>. – Режим доступа: по подписке.

### 8.2. Дополнительная литература

Качан С. М. Теория организации : конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профили : Маркетинг, Логистика) очной/заочной форм обучения. Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021, 162 с.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации — закрепляет базовые права и свободы, реализуемые в сфере трудовых отношений.

2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) — основной закон, регулирующий трудовые отношения. Определяет порядок приёма и увольнения сотрудников, организацию рабочего времени и времени отдыха, условия выплаты заработной платы, предоставление льгот и компенсаций.

3. Указы Президента РФ и постановления Правительства РФ — содержат нормы, касающиеся управления персоналом, например, в части охраны труда, социального обеспечения и других аспектов.

4. Нормативные акты федеральных органов исполнительной власти — например, приказы Минтруда России, которые утверждают профессиональные стандарты и другие документы, влияющие на управление персоналом.

5. Законодательство о персональных данных — регулирует обработку и защиту персональных данных сотрудников.

6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утверждённый приказом Минтруда России от 09.03.2022 №109н, определяет требования к квалификации специалистов в этой сфере, их трудовые функции и необходимые знания. Стандарт включает, например, разработку локальных нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, и работу с информационными системами в области управления персоналом

### 8.4 Интернет-ресурсы

1. HRM-системы (Human Resources Management — управление человеческим капиталом), которые могут быть полезны при организационном проектировании:

2. Websoft HCM. Система для полного цикла управления сотрудниками: от подбора персонала до оценки компетенций. Включает сервисы электронного документооборота, управления отпусками и рабочими графиками, а также инструменты для обучения и развития. [ispring.ru](http://ispring.ru), [picktech.ru](http://picktech.ru)

3. Mirapolis. Комплексное решение для автоматизации HR-процессов, включая подбор, адаптацию, обучение, оценку КРІ и компетенций, карьерное развитие и назначение вознаграждений. Также предоставляет корпоративный портал для информирования сотрудников. [ispring.ru](http://ispring.ru)

4. VK People Hub. Платформа от VK, которая включает модули для управления эффективностью и развитием персонала, корпоративной информацией и знаниями, проектами и совместной работой. [picktech.ru](http://picktech.ru)

5. SimpleOne HRMS. HRM-система, которая содержит все ключевые процессы управления персоналом, включая организационное моделирование (визуализация иерархической структуры компании, численности подразделений, текущих вакансий). [itglobal.com](http://itglobal.com)

6. Битрикс24 Enterprise HRM. Платформа для автоматизации HR-процессов на основе корпоративного портала Битрикс24. Включает функции для пребординга и онбординга, организации корпоративного университета, оценки 360 и аналитики вовлечённости. [itglobal.com](http://itglobal.com)

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

Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

Информационно-справочные системы и Интернет-ресурсы:

- [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочная правовая система «Консультант Плюс»;

- [www.garant-park.ru](http://www.garant-park.ru) – Справочная правовая система «Гарант».

- <https://lms.ranepa.ru/> - СДО Академии.

Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой. Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.