

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора  
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## Программа дисциплины

Совершенствование структуры организации и распределение функций и обязанностей

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) старший преподаватель, б/с Руднева Н.В. (Кафедра экономики предприятий и организаций, Экономическое отделение), NVRudneva@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-5	Способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения
ОПК-8	Владеть методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом, и умением использовать результаты расчёта для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом или отдельных её подсистем
ПК-12	Владеть принципами, формами и методами диагностики организационного развития, технологиями проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, её кадрового потенциала и умение использовать их в своей профессиональной деятельности
ПК-20	Уметь определять и формулировать задачи и принципы построения системы внутренних коммуникаций, консультировать работодателя и персонала организации о правах и обязанностях, возникающих в результате заключения трудового договора
ПК-30	Владеть навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, способность и умение формировать систему управления персоналом, разработанную на основе новейших методов и методик

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

основные направления проектирования организационных структур;

- основные модели и типы организационных структур;
- основные и специальные функции управления и методы их распределения;
- принципы формирования организационной структуры.

Должен уметь:

исследовать структуру организации и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

- применять принципы организационного дизайна, позволяющие выбирать организационные- структуры, соответствующие специфическим задачам бизнеса;
- разрабатывать должностные инструкции и положения по линейным и функциональным подразделениям организации.

Должен владеть:

- практикой применения принципов формирования оптимальной организационной структуры
- умением эффективно распределять функции и обязанности

Должен демонстрировать способность и готовность:

- формирования системных знаний о природе организации, законах ее функционирования и поведении людей в различных социальных организациях, на различных уровнях управления, в различных сферах человеческой деятельности, формирование практических навыков управления поведением людей в организации.

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.4 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.03 "Управление персоналом (Управление персоналом организации)" и относится к дисциплинам по выбору.  
Осваивается на 2 курсе в 4 семестре.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) на 72 часа(ов).

Контактная работа - 18 часа(ов), в том числе лекции - 4 часа(ов), практические занятия - 14 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 50 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 4 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 4 семестре.

### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Понятие и значение организационной структуры. Основные подходы к формированию структуры организации	4	1	4	0	12
2.	Тема 2. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки	4	1	3	0	13
3.	Тема 3. Основы распределения должностных обязанностей	4	1	3	0	12
4.	Тема 4. Современные методы формирования должностных инструкций. Распределение функций и обязанностей	4	1	4	0	13
	Итого		4	14	0	50

#### 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

##### Тема 1. Понятие и значение организационной структуры. Основные подходы к формированию структуры организации

Структура организации: сущность, основные элементы структуры. Взаимоотношения членов организации. Виды структур предприятия: технологический, производственный, финансовый, социальный и информационный. Параметры, оказывающие влияние на структуру организации. Эта тема позволит начинающим менеджерам пополнить свои знания по следующим вопросам:

- ? понятие структуры любой системы;
- ? понятие организационной структуры;
- ? диалектическое единство функции и структуры;
- ? структура управляемой системы (структура производства);
- ? структура управляющей системы (структура управления);
- ? структура предприятия (организации);
- ? структурные единицы организационно-производственной структуры;
- ? структурные единицы организационной структуры управления;
- ? типология структур управления;

- ? факторы, влияющие на разработку организационной структуры управления;
- ? принципы формирования организационной структуры управления;
- ? проектирование организационной структуры управления;
- ? организационная структура - форма существования процесса (реализации функций).

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также координируются действия этих компонентов. Действительно, без такой структуры вовлеченные в дело люди были бы просто толпой индивидуумов или в лучшем случае свободным скоплением групп, а не организацией. Для того, чтобы существовать как организация, она - будь то теннисный клуб или благотворительное общество, предприятие или транснациональная корпорация - должна быть структурирована.

## **Тема 2. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки**

Классификация организационных структур: линейная, функциональная и линейно - функциональная структура управления, дивизионная, матричная и проектная структура управления, централизация и децентрализация, их достоинства и недостатки. Место и роль подразделений в организационной структуре. Тип организационной структуры определяется типом управления организацией. Выделяют два предельно различных идеальных типа управления: механический и органический. Между ними расположены реальные типы управления, которые меняются в зависимости от условий функционирования организации. Чем больше диапазон необходимых изменений, тем они болезненнее для организации. Организационная структура закрепляет свершившиеся изменения, благодаря чему они становятся устойчивыми, а власть легитимной.

С точки зрения качества и эффективности управления выделяют следующие основные типы структур управления предприятием:

- иерархический тип, к которому относятся линейная организационная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура управления, штабная структура, линейно-штабная организационная структура, дивизиональная структура управления;
- органический тип, включающий бригадную, или кросс- функциональную структуру управления; проектную структуру управления; матричную, или программно-целевую структуру управления.

На современных предприятиях наиболее распространена иерархическая структура управления. Такие структуры управления были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными Ф.Тейлором в начале XX в. Немецкий социолог М.Вебер, разработав концепцию рациональной бюрократии, дал наиболее полную формулировку шести принципов.

## **Тема 3. Основы распределения должностных обязанностей**

Определение обязанностей и полномочий. Схемы организации. Рациональное распределение должностных обязанностей. Должностная инструкция: основные разделы. Признаки распределения обязанностей по отделам. После того как технология прописана и построена организационная структура, необходимо разработать организационно-функциональную матрицу (распределить обязанности).

Эта работа нужна руководителю подразделения для того, чтобы получить в наглядной форме срез обязанностей для каждого подчиненного. Получив оргструктуру, мы теперь можем легко сформировать перечень должностей. Далее надо наделить каждую должность ответственностью за выполнение определенных функций.

Делать это удобнее всего в организационно-функциональной матрице, проставляя галочки в месте пересечения функций и должностей.

## **Тема 4. Современные методы формирования должностных инструкций. Распределение функций и обязанностей**

Должностные инструкции рекомендуется разрабатывать с учетом введенных в действие руководящих и методических материалов и других директивных документов, регламентирующих деятельность служащих.

Должностные инструкции должны основываться на положениях о структурных подразделениях с тем, чтобы весь комплекс функций был полностью и четко распределен между работниками данного подразделения.

При этом в должностных инструкциях руководителям необходимо четко указать, какие решения по функциям управления: планированию, организации, координации, регулированию, мотивации, контролю и анализу ? он принимает и оценивает исполнение.

Для специалистов определяется круг обязанностей по подготовке решений по соответствующим перечисленным функциям, т.е. это работы, связанные с расчетами, обоснованиями и т.д.

Для технических исполнителей определяется круг обязанностей по оформлению решений и сбору исходной информации, рассылке и другой работе, связанной с доведением управленческих решений до исполнителей.

Должностные инструкции для работников аппарата управления ПО и предприятия утверждаются начальником структурного подразделения.

Должностные инструкции периодически пересматриваются. Порядок пересмотра и внесения изменений тот же, что и при разработке новых.

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 4</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ПК-30 , ПК-20 , ПК-12 , ОПК-5 , ОПК-8	1. Понятие и значение организационной структуры. Основные подходы к формированию структуры организации 2. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки 3. Основы распределения должностных обязанностей
2	Тестирование	ПК-30 , ПК-20 , ПК-12 , ОПК-8 , ОПК-5	4. Современные методы формирования должностных инструкций. Распределение функций и обязанностей
	<b>Зачет</b>	ОПК-5, ОПК-8, ПК-12, ПК-20, ПК-30	

### 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 4</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
	<b>Зачтено</b>		<b>Не зачтено</b>		
<b>Зачет</b>	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

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

#### Семестр 4

#### Текущий контроль

##### 1. Устный опрос

Темы 1, 2, 3

1. Основные теории организационного развития и возможности их использования в управлении современными организациями.
2. Основные признаки организации. Сравнительный анализ классических и современных организаций.
3. Системные признаки организации и возможности их учета в управлении организациями.
4. Внешняя и внутренняя среда организации и механизмы их взаимодействия.
5. Стратегия организации как основа проектирования управленческой структуры.
6. Основные типы и виды организаций и критерии их классификации.
7. Основные этапы ?жизненного цикла? организации.
8. Сущность и основные условия обеспечения синергетического эффекта в организации.
9. Условия и механизмы развития самоорганизационного потенциала в организациях.
10. Особенности государственных и муниципальных организаций.
11. Организационная культура: понятие и основные типы.

Основные типы управленческих структур и их общая характеристика

Тема 2. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.

Устный опрос

1. Линейно-штабная УС: преимущества и недостатки.
2. Линейно-функциональная УС: преимущества и недостатки.
3. Дивизиональная УС: преимущества и недостатки.
4. Проектно-матричная УС: преимущества и недостатки.
5. Сетевые структуры: общая характеристика и возможности их использования в российских условиях.
6. Особенности управленческих структур в системе государственного и муниципального управления.
7. Особенности управления на различных этапах ?жизненного цикла? организаций.
8. Диапазон и глубина управления. Норма управляемости в организации.
9. Организационная диагностика: показатели и методы ее проведения.
10. Типы организаций по характеру взаимодействия с внешней средой.
11. Понятие об организационных изменениях и их основные этапы.
12. Сопротивление персонала при проведении организационных изменений: причины, формы проявления и методы преодоления.
13. Признаки оптимальности управленческих структур. Выбор управленческой структуры.
14. Особенности проведения организационных изменений на кризисных предприятиях.

Тема 3. Основы распределения должностных обязанностей

Устный опрос

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков.

Во-первых, по принципу деления на равные по размеру группы. Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, по территориальному признаку. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компании на данной территории могут быть поручены региональному управленческому подразделению по сбыту.

В-четвертых, на основе выпускаемой продукции. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, на основе интересов потребителя. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса

## 2. Тестирование

Тема 4

Примеры тестовых заданий:

Выберите правильные варианты ответов:

1. Теория организации:

- А) Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.
- Б) Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.
- В) Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.

2. Организация как социальное явление:

- А) Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- Б) Большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.

В) Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

3. Организационная система:

- А) Коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием.
- Б) Единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.
- В) Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции.

4. Объекты внешней среды организации:

- А) Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.
- Б) Все то, что находится за пределами данной организации.
- В) Природные и климатические условия.

5. Хозяйственные организации:

- А) Группа людей, объединившихся между собой на основе и взаимной симпатии привязанности.
- Б) Союзы партии, группы, сформированные по интересам.
- В) Организации специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

6. Общественные организации:

- А) Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- Б) Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- В) Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.

## Зачет

Вопросы к зачету:

1. Объект и предмет теории организации.
2. Функции теории организации.
3. Классификация научных методов, используемых теорией организации.
4. Взаимосвязь теории организации со смежными науками.
5. Понятие и сущность организации как научной категории.
6. Организация как явление (система, организм).
7. Организация как процесс (механизм, функция).
8. Признаки и требования организации как объекта.
9. Системность и открытость как свойства организации
10. Сущность организационных отношений, алгоритм их формирования.
11. Классификация организационных отношений.
12. Характеристика факторов внешней среды организации. Организация взаимодействия с внешней средой.
13. Характеристика факторов внутренней среды организации. Ее значение для развития организации.
14. ?Закон? как общенаучная категория. Понятие, сущность и классификация организационных законов.

15. Основное содержание закона синергии.
16. Основное содержание закона самосохранения.
17. Основное содержание закона единства анализа и синтеза.
18. Основное содержание закона информированности-упорядоченности.
19. Основное содержание закона композиции и пропорциональности.
20. Сущность и содержание принципов организации.
21. Дайте характеристику общим принципам организации.
22. Дайте характеристику специфическим принципам организации.
23. Понятие и сущность жизненного цикла организации.
24. Характеристика стадий жизненного цикла организации.
25. Охарактеризуйте особенности поведения руководства в зависимости от стадии жизненного цикла организации.
26. Понятие, сущность и назначение организационной структуры.
27. Формирование горизонтальных и вертикальных связей в организации.
28. Организационные структурные соединения и их виды.
29. Характеристика типов организаций по взаимодействию с внешней средой.
30. Характеристика типов организаций по взаимодействию подразделений.
31. Характеристика типов организаций по взаимодействию с человеком.
32. Значение и задачи организационного проектирования.
33. Алгоритм и этапы проектирования организационных структур.
34. Характеристика принципов организационного проектирования.
35. Методологические подходы к организационному проектированию.
36. Роль человека и группы в организации.
37. Понятие и структура социальной подсистемы.
38. Дайте характеристику социальных отношений организации.
39. Понятие, значение, функции коммуникаций.
40. Виды коммуникаций.
41. Коммуникационный процесс и его этапы.
42. Понятие, сущность и функции организационной культуры.
43. Виды организационной культуры.
44. Изменение организационной культуры.
45. Теория ?рациональной бюрократии? М.Вебера. Методы преодоления бюрократизма в организациях.
46. Основные законы и принципы развития организаций.
47. Понятие о растущей и стареющей этапах ?жизненного цикла? организаций. Показатели эффективности и кризиса в организациях.
48. Основные тенденции развития организаций и управленческих структур в зарубежных странах.
49. Общественные, политические и хозяйственные организации и правовые основы их функционирования.
50. Транснациональные корпорации и их роль в процессах глобализации.
51. Сетевые организации. Типы современных сетевых организаций.
52. Производственная структура организации и принципы её формирования.
53. Социально-психологические основы организационного развития.
54. Диагностика состояния и оценка эффективности управленческой структуры: показатели и методы ее проведения

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 4</b>			

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Текущий контроль</b>			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	30
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	20
<b>Зачет</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

### 7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы.

Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

### 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

ZNANIUM.COM - <http://znanium.com/>

Библиоросика - <http://www.bibliorossica.com/>

Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. - [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)

### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Согласно тематическому плану дисциплины должны быть изучены все лекционные материалы. После изучения новой темы следует проводить промежуточный контроль качества усвоения лекционного материала. В рамках лекции должны быть применены интерактивные методы обучения способствующие установлению обратной связи между студентом и преподавателем. Лекционный материал может быть скорректирован в зависимости от актуализации знаний и отзывов слушателей.
практические занятия	Работа на практических занятиях предполагает активное участие в дискуссиях. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять в материале проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Практические занятия должны быть логически связаны с лекционным материалом и закреплять усвоенные знания у студентов

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p>Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем. В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка проблемы;</li> <li>- варианты решения;</li> <li>- аргументы в пользу тех или иных вариантов решения.</li> </ul> <p>На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу.</p>
тестирование	<p>Тест выполняется на индивидуальных бланках, выдаваемых преподавателем, и сдается ему на проверку. После проверки теста оглашается ее результат (в графике контрольных мероприятий). Если тест не зачтен, то студент должен заново повторить раздел дисциплины. После этого преподаватель проверяет понимание и усвоение материала, предлагая студенту найти ошибки в ответах. Если все ошибки будут найдены и исправлены, то выставляется оценка ?зачтено?.</p>
устный опрос	<p>Устный опрос</p> <p>Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.</p>
зачет	<p>Зачет как форма промежуточного контроля и организации обучения служит приемом проверки степени усвоения учебного материала и лекционных занятий, качества усвоения обучающимися отдельных разделов учебной программы, сформированных умений и навыков.</p> <p>Зачет проводится устно или письменно по решению преподавателя, в объеме учебной программы. Преподаватель вправе задать дополнительные вопросы, помогающие выяснить степень знаний обучающегося в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.</p> <p>По решению преподавателя зачет может быть выставлен без опроса ? по результатам работы обучающегося на лекционных и(или) практических занятиях.</p> <p>В период подготовки к зачету обучающиеся вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только закрепляют полученные знания, но и получают новые.</p> <p>Подготовка обучающегося к зачету включает в себя три этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* самостоятельная работа в течение процесса обучения;</li> <li>* непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;</li> <li>* подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билетах/тестах (при письменной форме проведения зачета).</li> </ul> <p>Литература для подготовки к зачету рекомендуется преподавателем.</p>

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

#### 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

## **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.03 "Управление персоналом" и магистерской программе "Управление персоналом организации".

Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.4 Совершенствование структуры организации и  
распределение функций и обязанностей

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

**Основная литература:**

1. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы [Электронный ресурс] : Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли - мл.; Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - XXVI, 662 с. - ISBN 5-86225-901-5 (русс.), ISBN 0-256-11240-1 (англ.). - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=417454>
2. Теория организации, самоорганизации и управл.: Новые подходы и методы...: Уч. пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - М.: ИНФРА-М, 2012-304с.: 60x88 1/16. - (Высшее обр.). (о) ISBN 978-5-16-005303-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=248763>
3. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпр. структур: Теория организ., самоорг. и упр.: Моногр. / Подлесных В.И., Кузнецов Н.В., Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.:60x90 1/16.-(Науч. мысль)(О) ISBN 978-5-16-009994-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=556127>

**Дополнительная литература:**

1. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 430 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-002647-3 - Режим доступа:<http://znanium.com/bookread2.php?book=140379>
2. Организационное поведение: Учебное пособие / Т.П. Хохлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0112-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=200571>
3. Конталев В. А. Организационное поведение [Электронный ресурс] : Сборник методических рекомендаций по самостоятельным занятиям студентов / В. А. Конталев. - М. : МГАВТ, 2008. - 152 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/> - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=402792>

Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.4 Совершенствование структуры организации и  
распределение функций и обязанностей

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.