

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ И ДИЗАЙН

|                                       |                              |                      |
|---------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Направление подготовки                | <i>38.04.02 – Менеджмент</i> |                      |
| Направленность (профиль)<br>программы | <i>Стратегическое</i>        | <i>корпоративное</i> |
| Уровень высшего образования:          | <i>управление</i>            |                      |
| Форма обучения                        | <i>магистратура</i>          |                      |
|                                       | <i>заочная</i>               |                      |

Санкт-Петербург  
2020

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ПРИЛОЖЕНИЯ: КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица – 1.1.1. Перечень формируемых дисциплиной компетенций

| Код компетенции | Наименование компетенции  |
|-----------------|---|
| ПК-6            | способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями |
| ПК-8            | способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования  |

1.2. Конечными результатами обучения по дисциплине являются сформированные «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным содержательным компонентам компетенций, формирующихся дисциплиной. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы. Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции, представлены в табл. 1.2.1.

Таблица – 1.2.1. Планируемые результаты обучения по дисциплине

| Этапы формирования компетенций | Наименование дисциплины         | Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)   |
|--------------------------------|---------------------------------|---|
| 1                              | 2                               | 3   |
| ПК-6                           | Организационная теория и дизайн | Знать: теории и практики формирования организационного дизайна компании, модели организационного дизайна, результаты исследования актуальных проблем управления в области организационной теории и дизайна З (ПК-6)<br>Уметь: осуществлять выбор теоретических подходов и методов к оценке результатов исследования по проблемам управления, полученными отечественными и зарубежными исследователями, применять методы измерения эффективности организационных изменений, формирования дизайна организации У (ПК-6)<br>Владеть: методами, подходами и техникой обобщения и критической оценки результатов исследований актуальных проблем в области организационной теории и дизайна, полученными отечественными и зарубежными исследователями, навыками принятия решений по формированию дизайна организации В (ПК-6) |
| ПК-8                           |                                 | Знать: модели организационного дизайна, классификацию организационных структур, основы исследования организационного дизайна объекта исследования З (ПК-8)<br>Уметь: осуществлять обоснованный выбор научных методов и теоретических подходов к исследованию организационного дизайна объекта исследования, обосновать теоретическую и практическую значимость темы научного исследования У (ПК-8)<br>Владеть: навыками исследования организационной  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | эффективности, обоснования значимости решений по формированию и реализации стратегии и дизайна организации В (ПК-8) |
|--|--|---|

1.3. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции:

знает основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; основные принципы эффективного функционирования организации; типовые варианты организационно-структурного оформления;

умеет управлять организациями, принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия, разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

владеет способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию, методикой построения организационно-управленческих моделей, способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы.

## 2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

| Номер и наименование тем  | Формы текущего контроля успеваемости<br><br>Формы промежуточно й аттестации | Объекты оценивания  | Вид занятия / Наименование оценочных средств | Форма проведения оценки<br><br>Устная/ письменная |
|---|---|---|--|---|
| 1   | 2   | 3   | 4  | 5   |
| Тема 1. Актуальные проблемы управления в области организационной теории и дизайна | Текущий контроль  | Эволюция проблематики организационных аспектов менеджмента. Текущие проблемы для организаций                      | СЗ: Тематическая дискуссия                   | Устная  |
| Тема 2. Понятие, важность и виды организаций                                      | Текущий контроль  | Разновидности организаций   | ПЗ: Групповая работа                         | Устная  |
| Тема 3. Модель и эволюция организационного дизайна                                | Текущий контроль  | Сравнение структурных и контекстуальных измерений организаций. Продуктивно работающая или обучающаяся организация | СЗ: Решение кейсов                           | Устная  |
| Тема 4. Взаимосвязь конкурентных стратегий и                                      | Текущий контроль  | Связь между организационным дизайном и конкурентной стратегией по М.Портеру, Р.Майлсу и                           | ПЗ: Контрольная работа                       | Письменная  |

|  |                          |  |  |            |
|--|--------------------------|--|--|------------|
| организационного дизайна                       |                          | Ч.Сноу   |  |            |
| Темы 1-4                                       | КТ                       | Контрольная точка № 1  | Кейс на тему: «Модель организационного дизайна компании (на примере компании)» | Устная     |
| Тема 5. Оценка организационной эффективности   | Текущий контроль         | Сравнительный анализ подходов и методов измерения организационной эффективности  | СЗ: Тематическая дискуссия   | Устная     |
| Тема 6. Классификация организационных структур | Текущий контроль         | Достоинства и недостатки основных типов структур управления  | ПЗ: Групповая работа   | Устная     |
| Тема 7. Межорганизационные отношения           | Текущий контроль         | Межорганизационные фокальные сети и стратегические альянсы   | СЗ: Решение кейсов   | Устная     |
| Темы 5-7                                       | КТ                       | Контрольная точка № 2  | Контрольная работа в форме теста   | Письменная |
| Все темы и разделы:                            | Промежуточная аттестация | Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков   | Вопросы  | Устная     |
| Итоговый контроль по дисциплине                | -                        | <p>Вопрос 1. Знать: Актуальные проблемы управления в области организационной теории и дизайна</p> <p>Вопрос 2. Уметь: Выбор подходов к исследованию организационного дизайна компании</p> <p>Вопрос 3. Владеть: Методы измерения организационной эффективности</p> | Вопросы к ГИА  | -          |

### 3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений может быть выражена в параметрах «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»; «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»; «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»; «очень низкая», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Таблица – 3.1. Текущий контроль

| № | Виды работ | Критерии оценивания     |                                      |   |  |
|---|------------|-------------------------|--------------------------------------|---|--|
|   |            | Отсутствует компетенция | Базовый уровень освоения компетенции | Повышенный уровень освоения компетенции | Продвинутый уровень освоения компетенции |

|   |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|---|--|
| 1 | Работа на лекциях  | Отсутствие участия студента в работе на занятии                | Единичное высказывание                     | Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии   | Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии                           |
| 2 | Работа на практических/семинарских занятиях                                | Выполнено менее 54%  | Выполнено выше 54% до 69 %                 | Выполнено от 70% до 84 %  | Выполнено выше 85%   |
| 3 | Работа на практических занятиях, решение общих практических задач          | Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение | Единичное высказывание, решение с ошибками | Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями | Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок |
| 4 | Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач | Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение | Единичное высказывание, решение с ошибками | Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями | Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок |

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица – 3.2. Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции:

| 1   | 2 (балл 54)   | 3 (балл 55-69)   | 4 (балл 70-84)   | 5 (балл 85-100)   |
|---|---|--|--|---|
| Отсутствует компетенция   | Отсутствует компетенция   | Базовый уровень освоения компетенции   | Повышенный уровень освоения компетенции  | Продвинутый уровень освоения компетенции  |
| Компетенция не освоена. Студент не владеет необходимыми знаниями. | Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применять. | Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний | Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач. | Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональн |

| 1                       | 2 (балл 54)             | 3 (балл 55-69)                       | 4 (балл 70-84)                          | 5 (балл 85-100)   |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Отсутствует компетенция | Отсутствует компетенция | Базовый уровень освоения компетенции | Повышенный уровень освоения компетенции | Продвинутый уровень освоения компетенции  |
|                         |                         |                                      |   | ой деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий. |

Базовый уровень освоения компетенций - обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

Повышенный уровень освоения компетенций - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

Продвинутый уровень освоения компетенций - максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;
- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

#### 4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица – 4.1. Шкала критериев оценивания компетенций

| Оценка              | Содержание  |
|---------------------|---|
| 1<br>2 (балл до 54) | Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены.<br>Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и /или это плагиат.  |
| 3 (балл 55-69)      | Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены.<br>Владение элементами заданного материала. В основном выполнен материал понятен и носит целостный характер.  |
| 4 (балл 70-84)      | Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.<br>Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.  |
| 5 (балл 85-100)     | Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.<br>Продemonстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход. |

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и Положением о балльно-рейтинговой системе.

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся:

Формой итогового контроля по дисциплине является экзамен, итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

| Баллы | Оценка              |
|-------|---------------------|
| <55   | неудовлетворительно |
| <70   | удовлетворительно   |
| <85   | хорошо              |
| >85   | отлично             |

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1.1. Перечень заданий текущего контроля и их наименование

| Наименование оценочных средств | Содержание задания   |
|--------------------------------|--|
| Тематическая дискуссия         | Раздел 1. Эволюция проблематики организационных аспектов менеджмента 1960-1990 годов<br>Раздел 2. Текущие проблемы для организаций   |
| Групповая работа               | Задание 1. Классификация организаций в соответствии с российским законодательством<br>Задание 2. Отнесение организации к субъекту малого или среднего предпринимательства<br>Задание 3. Преимущества и недостатки малого и крупного бизнеса<br>Задание 4. Определение размера общего капитала, находящегося под управлением головной холдинговой компании<br>Задание 5. Основные характеристики групповых организационных форм |
| Решение кейсов                 | Кейс 1. Сравнение структурных и контекстуальных измерений трех организаций: Компания W.L. Gore & Associates <sup>1</sup> , Европейская сеть супермаркетов Carrefour <sup>2</sup> , Государственное некоммерческое агентство<br>Кейс 2. Продуктивно работающая или обучающаяся организация  |
| Контрольная работа             | Задание 1. Связь между организационным дизайном и конкурентной стратегией (по М.Портеру)<br>Задание 2. Связь между организационным дизайном и конкурентной стратегией (по Р.Майлсу и Ч.Сноу)   |
| Тематическая дискуссия         | Вопросы для обсуждения:<br>Что понимается под организационной эффективностью?<br>Как соотносятся между собой понятия организационной эффективности и продуктивности?<br>Какие существуют подходы к измерению организационной эффективности?<br>и т.д. – всего 21 вопрос  |

<sup>1</sup> <https://www.gore.com/products/categories>

<sup>2</sup> <http://www.carrefour.com/>



|                  |  |
|------------------|--|
| Групповая работа | Задание 1. Определить типы структур управления<br>Задание 2. Определить сильные и слабые стороны каких типов структур управления |
| Решение кейсов   | Кейс № 1. Nike, Inc – динамическая фокальная сеть<br>Кейс № 2. Компания «Гражданские самолеты Сухого»                            |

## 5.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ БРС

### Контрольная точка № 1. Кейс «Модель организационного дизайна компании (на примере \_\_\_\_\_)»

Требования к содержанию кейса

1. Дайте общую характеристику анализируемой компании:
2. Опишите миссию, видение, цели компании. Охарактеризуйте корпоративную и конкурентную (на примере одного из бизнес-подразделений, если компания имеет много направлений бизнеса) стратегию анализируемой компании, в том числе определите тип корпоративной и конкурентной стратегии. Укажите источник информации.
3. Дайте общую характеристику системы управления анализируемой компанией:
4. Проанализируйте компанию по характеристикам организационного дизайна в соответствии с подходом Р.Дафта и К. (см. рис 1. и табл. 1).
5. Проанализируйте взаимосвязь блоков модели организационного дизайна:
6. Проанализируйте, какой дизайн имеет компания (продуктивно работающая или обучающаяся организация) в соответствии с подходом Р.Дафта и К. (см. рис 2 и табл. 2).

Требования к оформлению кейса

1. Кейс должен быть представлен:
  - в форме презентации до 15 мин.
2. В презентации должны содержаться ответы на все перечисленные пункты заданий 1-7.
3. Титульный лист должен содержать название кейса, название дисциплины, ФИО автора, направление подготовки, программа подготовки, курс.
4. В списке литературы приводятся данные об авторах и названия работ, которые использовались в процессе анализа, а также перечень использованных нормативно-правовых документов организации.

### Контрольная точка № 2. Тест

Количество тестов: 2

Время выполнения задания: 45 минут

Каждый вариант тестовых заданий включает 15 вопросов

Вы можете воспользоваться презентациями лекций

Критерии и шкала оценивания: от 15 до 30 баллов

За полностью правильный ответ на один вопрос начисляется 2 балла.

| Критерий  | Шкала (баллы)   |
|---|---|
| <i>Минимум 15 баллов, максимум 30 баллов</i>    |   |
| <i>Количество правильных ответов на вопросы</i> | <i>2 балла за полностью правильный ответ на один вопрос</i> |

Правильные, по Вашему мнению, ответы отметьте в тексте теста, обведя в кружок соответствующую букву правильного варианта ответа. Правильных ответов может быть один или более одного.

*Тест № 1 (примеры 5 тестовых заданий)*

1. Какие существуют подходы к пониманию сущности организационного дизайна?
  - a) Отождествление организационного дизайна с организационным проектированием
  - b) Организационный дизайн - комплекс мероприятий по распределению целей и задач, которые ставит перед собой организация, обязанностей и прав внутри организации, а также механизма контроля за действиями сотрудников
  - c) Организационный дизайн - установление разделения труда между организационными единицами, т.е. отождествление его с процессом департаментализации, когда в ее основу может быть положен: а) процесс, б) функции, в) клиентура и г) территория
  - d) Отождествление организационного дизайна с процессом формирования структуры организации
  
2. Установите соответствие между названием и сущностью блоков модели организационного дизайна
 

Название блоков модели организационного дизайна

  - a) Формализация
  - b) Специализация
  - c) Иерархия власти
  - d) Централизация

Сущность блоков модели организационного дизайна

  1. Отражает ту степень, в которой задачи организации подразделяются на отдельные рабочие задания
  2. Определяет тот иерархический уровень, который обладает властью для принятия решения
  3. Отражает степень опоры организации на различные документы
  4. Определяет, кто кому подчиняется, а также диапазон контроля каждого менеджера
  
3. Выберите правильное сочетание
  1. Азия и континентальная Европа – капитализм всех заинтересованных сторон
  2. Азия и континентальная Европа – капитализм акционеров
  3. Англоязычные страны (США, Канада, Великобритания, Австралия) – капитализм всех заинтересованных сторон
  4. Англоязычные страны (США, Канада, Великобритания, Австралия) – капитализм акционеров
  
4. Установите соответствие между типом внешней среды и характеристиками организационного дизайна
  - a) Стабильное внешнее окружение:
  - b) Быстро меняющиеся внешние условия

Характеристики организационного дизайна:

  1. Оргдизайн ориентирован на гибкую структуру с более выраженной горизонтальной координацией и сотрудничеством, осуществляемым через использование команд или других механизмов
  2. Оргдизайн ориентирован на традиционную структуру, делающую акцент на вертикальном контроле, продуктивности, специализации, стандартных процедурах и централизованном принятии решений
  
5. Установите соответствие между названиями специальных механизмов контроля и характеристикой этих механизмов согласно результатам исследования, изложенным в книге Л.Болтански и Эв. Кьяпелло «Новый дух капитализма».
 

Название механизмов контроля:

  1. Тейлоризм.
  2. Целевое управление.

3. «Corporate governance».

4. Неоменеджмент.

Характеристика механизмов контроля:

1. Контроль за управленцами.

2. Контроль над рабочими.

3. Самоконтроль.

4. Контроль над высшими руководителями крупных компаний.

### 5.3. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Перечень вопросов к экзамену.

#### **Тема 1. Актуальные проблемы управления в области организационной теории и дизайна**

1. Основные проблемы компаний, рассматривавшиеся в литературе по менеджменту в 1960-е годы и способы их решения.
2. Преимущества целевого управления.
3. Основные проблемы компаний, рассматривавшиеся в литературе по менеджменту в 1990-е годы и механизмы их решения.
4. Понятие «ужатого предприятия».
5. Особенности организации труда в одной команде или посредством подключения всех работающих к одному проекту, нацеленной на удовлетворение запросов клиента.
6. Роль лидеров, которые без применения силы обеспечивают вовлеченность работников в процесс труда.
7. Отличия понятий «управленец» и «менеджер».
8. Характеристика роли «коуча» и «эксперта».
9. Специфика современной системы контроля.
10. Причины провозглашения удовлетворения клиента в качестве наивысшей ценности, которую должны разделять все сотрудники.
11. Причины усиления роли доверия.
12. Смена форм мобилизации (мотивации) персонала от гарантии карьерного роста к личному совершенствованию через множество проектов.
13. Актуальные проблемы организаций, связанные с глобализацией.
14. Роль компаний в поддержании высоких этических стандартов и проявлении социальной ответственности.
15. Влияние на организацию необходимости быстрого реагирования на внешние изменения и потребности покупателей.
16. Проблемы организации в связи с появлением цифрового рабочего места. Влияние на организационное устройство тенденции усиления многообразия (увеличение среднего возраста работников, поиск работы и возможности продвижения по службе все большего числа женщин, представителей национальных меньшинств и иммигрантов и др.).

#### **Тема 2. Понятие, важность и виды организаций**

17. Сущность термина «организация».
18. Понятие организации как объекта.
19. Понятие организации как деятельности.
20. Важность организаций (для чего существуют организации).
21. Классификация организаций (статус организации; чьи потребности удовлетворяются; по степени юридической самостоятельности).
22. Классификация организаций (организационно-правовые формы; корпоративные и унитарные юридические лица).

23. Классификация организаций (характер хозяйственной деятельности; формы собственности).
24. Классификация организаций (размер организации; способ финансирования; самостоятельность в принятии решений; формальная и неформальная организация).
25. Групповые организационные формы хозяйственных организаций.

### **Тема 3. Модель и эволюция организационного дизайна**

26. Понятие дизайна и организационного дизайна.
27. Контекстуальные и структурные измерения модели организационного дизайна.
28. Характеристика контекстуальных измерений модели организационного дизайна.
29. Характеристика структурных измерений модели организационного дизайна.
30. Взаимосвязь блоков модели организационного дизайна.
31. Эволюция организационного дизайна от продуктивно работающей к обучающейся организации.

### **Тема 4. Взаимосвязь конкурентных стратегий и организационного дизайна**

32. Конкурентные стратегии М.Портера.
33. Взаимосвязь между организационным дизайном и конкурентной стратегией (по М.Портеру).
34. Виды конкурентных стратегий Р.Майлса и Ч.Сноу.
35. Взаимосвязь между организационным дизайном и конкурентной стратегией (по Р.Майлсу и Ч.Сноу).
36. Сходства и различия стратегий, описываемых моделью конкурентных стратегий М.Портера и рипологией стратегий Майлса и Сноу.

### **Тема 5. Оценка организационной эффективности**

37. Понятие организационной эффективности и продуктивности.
38. Характеристика подхода к измерению организационной эффективности с учетом сопряженных случайных факторов.
39. Характеристика, индикаторы, достоинства и недостатки измерения организационной эффективности с использованием метода цели.
40. Характеристика, индикаторы, достоинства и недостатки измерения организационной эффективности с использованием метода ресурсов.
41. Характеристика, индикаторы, достоинства и недостатки измерения организационной эффективности с использованием метода внутреннего процесса.
42. Сущность измерения организационной эффективности с использованием модели конкурирующих ценностей.
43. Подход к измерению организационной эффективности «акцент на открытых системах».
44. Подход к измерению организационной эффективности «акцент на рациональной цели».
45. Подход к измерению организационной эффективности «акцент на внутреннем процессе».
46. Подход к измерению организационной эффективности «акцент на человеческих отношениях».

### **Тема 6. Классификация организационных структур**

47. Понятие структуры управления (организационной структуры).
48. Типы структур управления по способу группирования схожих работ и их исполнителей (департаментализация).
49. Типы структур управления по возможности разрешения противоречия треугольника отношений собственность – контроль – управление (унитарная (У-структура), холдинговая (Х-структура), мультидивизиональная (М-структура)).

## 50. Методы проектирования структур управления.

### Тема 7. Межорганизационные отношения

51. Перечень организационных форм, попадающих в белую, серую и черную область в «Модели трех множеств» («3-area model»).
52. Основные характеристики (механизм координации, степень интеграции, степень формализации, предотвращение конфликтов и угрозы) белой, серой и черной области в «Модели трех множеств» («3-area model»).
53. Характеристика механизмов координации МК «Рынок», МК «Иерархия» МК «Сеть» (длительность взаимоотношений, автономность сторон, вид контрактации, социальная сеть, юридически оформленный трансфер прав собственности, контрактные предосторожности, трансфер прав по управлению, трансфер знаний/информации).
54. Межорганизационные отношения, организационная экосистема и изменение роли менеджмента.
55. Схема для анализа разных взглядов на межорганизационные взаимоотношения.
56. Межорганизационные отношения – сети, ориентированные на сотрудничество.
57. Понятие и типы межорганизационных сетей.
58. Межорганизационные отношения – теория зависимости от ресурсов.
59. Межорганизационные отношения – концепция популяционной экологии.
60. Межорганизационные отношения – концепция институционализма.

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Процедура оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенции(ий), представлена паспортом фонда оценочных средств по дисциплине (раздел 1).

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

**Порядок проведения текущего контроля** успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Университета по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости в Университете является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в

сроки, определенные внутренними распорядительными документами Университета (факультета).

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит **аттестацию обучающихся за прошедший период**. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине (при использовании балльно-рейтинговой системы)

**Промежуточная аттестация** обучающихся Университета является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся, требования к которым изложены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

## **7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются

преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. – Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

| Категории обучающихся по нозологиям         |  | Методы обучения  |
|---|--|--|
| с нарушениями зрения                        | Слепые.<br>Способ восприятия информации: осязательно-слуховой                  | Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия. |
|   | Слабовидящие.<br>Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой  |  |
| С нарушениями слуха                         | Глухие.<br>Способ восприятия информации: зрительно-осязательный                | визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия.      |
|   | Слабослышащие.<br>Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой |  |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата | Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– визуально-кинестетические;</li> <li>– аудио-визуальные;</li> <li>– аудио-кинестетические;</li> <li>– аудио-визуально-кинестетические.</li> </ul>  |

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» — образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ» — альтернативный эквивалент используемого ресурса

| Категории обучающихся по нозологиям         |               | Образовательные ресурсы |   |  |   |  |
|---|---------------|-------------------------|---|--|---|--|
|   |               | Электронные             |   |  |   | Печатные   |
|   |               | мультимедиа             | графические   | аудио  | текстовые, электронные аналоги печатных изданий |  |
| С нарушениями зрения                        | Слепые        | АФ                      | АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)) | +  | АЭ (например, аудио описание)                   | АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л.Брайля) |
|   | Слабовидящие  | АФ                      | АФ  | +  | АФ  | АФ   |
| С нарушениями слуха                         | Глухие        | АФ                      | +   | АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки) | +   | +  |
|   | Слабослышащие | АФ                      | +   | АФ   | +   | +  |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата |               | +                       | +   | +  | +   | +  |

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в СПбГЭУ

| Категории обучающихся по нозологиям | Форма контроля и оценки результатов обучения  |
|-------------------------------------|---|
| С нарушениями зрения                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.</li> </ul>     |
| С нарушениями слуха                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата | <ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li> </ul> |
|---|---|

### **7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

### **7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются преподавателем (мастером производственного обучения) с учетом индивидуальных психофизических особенностей обучающихся.