

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой менеджмента
Протокол от «26» августа 2016 г. №8

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

(Б1.В.ДВ.10.4)

краткое наименование дисциплины – не устанавливается

по направлению подготовки: 38.03.04 Государственное муниципальное
управление

направленность (профиль): «Административно-государственное управление»

квалификация: Бакалавр

формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора - 2017

Новосибирск, 2016

Автор – составитель:

заведующий кафедрой менеджмента, доктор экономических наук, доцент
Симагина О.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	4
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	17
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	19
6.1 Список основной литературы.....	19
6.2 Список дополнительной литературы	19
6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	20
6.4 Список нормативных правовых документов	20
6.5. Список интернет-ресурсов	21
6.5 Список иных источников	21
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	21

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.10.4 «Анализ и оценка эффективности управления в организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-24	владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам	ПК-24.2 на очной, очно-заочной формах обучения ПК-24.1 на заочной, заочной с применением ЭО, ДОТ формах обучения	Способность проектировать организационные структуры Способность находить организационно-управленческие решения обеспечивающие оказание услуг

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
участвовать в оказании государственных и муниципальных услуг	ПК-24.2 на очной, очно-заочной формах обучения	На уровне знаний: знать основные приемы и технологии повышения качества публичных и непубличных услуг
	ПК-24.1 на заочной, заочной с применением ЭО, ДОТ формах обучения	На уровне умений: уметь применять методы анализа и оценки эффективности в конкретных ситуациях
		На уровне навыков: владеть навыками расчета эффективности деятельности организаций различного профиля, включая государственные органы

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

– количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем на очной форме обучения – 44 часа (лекции – 14 ч., практическая работа – 30 ч.), самостоятельная работа обучающихся – 91 ч.;

на очно-заочной форме обучения – 32 часа (лекции – 10 ч., практическая работа – 22 ч.), самостоятельная работа обучающихся – 103 ч.

на заочной форме обучения – 16 часов (лекции – 6 ч., практическая работа – 10 ч.), самостоятельная работа обучающихся – 155 ч.,

на заочной форме обучения с применением ЭО, ДОТ – 16 часов (лекции – 6 ч., практическая работа – 10 ч.), самостоятельная работа обучающихся – 155 ч.,

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Место дисциплины

– Б1.В.ДВ.10.4 «Анализ и оценка эффективности управления в организации», 4 курс, 7 семестр, 5 зачетных единиц; заочная форма обучения и заочная форма обучения с применением ЭО, ДОТ: 4-5 курс, 8-9 семестр, 5 зачетных единиц; очно-заочная форма

– дисциплина реализуется после изучения: Б1.В.ДВ.6.1 Управление государственными и муниципальными услугами; Б1.В.ДВ.6.3 Электронное правительство.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л/эо, ДОТ ²	лр/эо, , ДОТ	пз/эо, ДОТ ²	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
Раздел 1	Общие подходы к оценке эффективности	55	8		16	-	31	
Тема 1	Понятие и виды эффективности	9	4		4		5	О
Тема 2	Оценка эффективности	20	2		6		12	Д
Тема 3	Эффективность труда работников, подразделений и	22	2		6		14	Д, ГР
Раздел 2	Оценка эффективности процессов	60	6		14		40	
Тема1	Оценка эффективности политики и программ	20	2		4		14	Д, ГР
Тема 2	Оценка эффективности проектов	22	2		4		16	Д, ГР
Тема 3	Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора	18	2		6		10	Д, О
Выполнение курсовой работы								Курсовая работа
Промежуточная аттестация		45				45		Экзамен
Всего:		180	14		30	45	91	ак.ч.
		5						З.Е.
		135	10,5		22,5	33,75	68,25	ас.ч.

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д), групповая работа (ГР), электронный семинар (ЭС), и др.

² При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом

Таблица 4

<i>Очно-заочная форма обучения</i>								
Раздел 1	Общие подходы к оценке эффективности	61	6		12		43	
Тема 1	Понятие и виды эффективности	18	2		2		14	
Тема 2	Оценка эффективности	20	2		4		14	
Тема 3	Эффективность труда работников, подразделений и	23	2		6		15	
Раздел 2	Оценка эффективности процессов	54	4		10		40	
Тема 1	Оценка эффективности политики и программ	17	1		4		12	
Тема 2	Оценка эффективности проектов	17	1		2		14	
Тема 3	Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора	20	2		4		14	
Выполнение курсовой работы								Курсовая работа
Промежуточная аттестация		45				45	Экзамен.	
Всего:		180	10		22	45	103	
		5					3.Е.	
		135	7,5		16,5	33,75	77,25	
							ас.ч.	

Таблица 5

<i>Заочная форма обучения</i>							
Раздел 1	Общие подходы к оценке эффективности	80	4		6		70
Тема 1	Понятие и виды эффективности	23	1		2		20
Тема 2	Оценка эффективности	22	1		1		20
Тема 3	Эффективность труда работников, подразделений и	35	2		3		30
Раздел 2	Оценка эффективности процессов	71	2		4		65
Тема 1	Оценка эффективности политики и программ	22	1		1		20
Тема 2	Оценка эффективности проектов	22			2		20
							О, Д, ГР
							Д, ГР, О

Тема 3	Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора	27	1		1		25	
Подготовка курсовой работы								Курсовая работа
Промежуточная аттестация		9				9		Экзамен
Всего:		180	6		10	9	155	ак.ч.
		5						З.Е.
		135	4,5		7,5	6,75	116,25	ас.ч.

Таблица 6

<i>Заочная форма обучения с применением ЭО, ДОТ</i>								
Раздел 1	Общие подходы к оценке эффективности	80	4		6		70	
Тема1	Понятие и виды эффективности	23						Электронный семинар
Тема 2	Оценка эффективности	22						
Тема 3	Эффективность труда работников, подразделений и	35						
Раздел 2	Оценка эффективности процессов	71	2		4		65	
Тема1	Оценка эффективности политики и программ	22						Электронный семинар
Тема 2	Оценка эффективности проектов	22						
Тема 3	Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора	27						
Подготовка курсовой работы								Курсовая работа
Промежуточная аттестация		9				9		Экзамен.
Всего:		180	6		10	9	155	ак.ч.
		5						З.Е.
		135	4,5		7,5	6,75	116,25	ас.ч.

Содержание дисциплины

Раздел 1. Общие подходы к оценке эффективности

Тема 1. Понятие и виды эффективности

Эффективность в широком и узком смысле. Основные формулы расчета эффективности. Абсолютная и относительная эффективность. Определение базы сравнения. Экономическая эффективность, социально-экономическая эффективность и эффективность и результативность управления.

Тема 2. Оценка эффективности

Основные подходы к оценке эффективности. Системный подход. Целевой подход. Многопараметрический подход. Интегральные оценки эффективности. Критерии и показатели эффективности. Классификация критериев. Временная модель критериев эффективности.

Тема 3. Эффективность труда работников, подразделений и организаций

Особенности труда работников основных и вспомогательных подразделений. Оценка эффективности работников умственного и физического труда. Оценка эффективности труда руководителей. Учет результатов труда работников при определении эффективности подразделений. Сводные критерии и показатели эффективности организаций различных сфер деятельности.

Раздел 2. Оценка эффективности процессов

Тема 1. Оценка эффективности политики и программ

Отличительные особенности формирования критериев оценки эффективности политики. Показатели результата против показателей процесса. Обязательность учета временного фактора. Учет требований внешней среды. Согласование целей и результатов политики и программ. Специфические критерии обеспечивающих программ.

Тема 2. Оценка эффективности проектов

Подходы к оценке эффективности проектов. Социальная, экономическая, бюджетная эффективность. Дисконтирование. Особенности оценки эффективности инновационных, инвестиционных и социальных проектов. Формирование системы вознаграждений сотрудникам по результатам реализации проектов.

Тема 3. Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора

Нормативно-правовая база оценки эффективности в государственном секторе. Внедрение управления по результатам. ДРОНДы. Государственное и муниципальное задание. Оценка результативности деятельности государственных служащих. Формирование стратегий и программ развития в организациях государственного сектора. Формирование ПФХД в государственных и муниципальных учреждениях.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины теория управления используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 7

Методы текущего контроля для очной, очно-заочной, заочной форм обучения

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Общие подходы к оценке эффективности	
Тема 1. Понятие и виды эффективности	Устный/письменный ответ на вопросы
Тема 2. Оценка эффективности	Предоставление доклада в устном виде или в виде презентации
Тема 3. Эффективность труда работников, подразделений и организаций	Групповая работа
Раздел 2. Оценка эффективности процессов	
Тема 1. Оценка эффективности политики и программ	Устный/письменный ответ на вопросы
Тема 2. Оценка эффективности проектов	Предоставление доклада в устном виде или в виде презентации
Тема 3. Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора	Групповая работа

Таблица 8

Методы текущего контроля для заочной формы обучения с применением ЭО, ДОТ

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Общие подходы к оценке эффективности	
Тема 1. Понятие и виды эффективности	Письменный ответ на вопрос электронного семинара
Тема 2. Оценка эффективности	
Тема 3. Эффективность труда работников, подразделений и организаций	
Раздел 2. Оценка эффективности процессов	
Тема 1. Оценка эффективности политики и программ	Письменный ответ на вопрос электронного семинара Письменное собеседование с обучающимся в рамках электронного семинара
Тема 2. Оценка эффективности проектов	
Тема 3. Оценка эффективности деятельности органов власти и организаций госсектора	

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме устного (или письменного) экзамена. Устное собеседование по вопросам билета либо письменные ответы на вопросы билета (очная и заочная формы обучения); письменная работа и компьютерное тестирование (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ). Выбор метода оценивания для традиционной формы обучения осуществляет преподаватель, информируя обучающихся в день проведения консультации к экзамену.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые темы для докладов

1. КПЭ
2. ССП
3. Подходы к оценке эффективности государственной политики
4. Оценка эффективности деятельности органов власти
5. Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора
6. Оценка эффективности труда государственных служащих

Примерные темы для устных опросов

1. Общепринятые критерии эффективности
2. Методы оценки эффективности
3. Разработка системы оценки деятельности работников и структурных подразделений.
4. ОРВ
5. Оценка эффективности ДЦП и ВЦП
6. Неэкономические критерии эффективности проектов
7. ДРОНДы
8. Реформы госуправления в РФ
9. Оценка эффективности в госсекторе

Типовые задания для работы в группе

Альтернативные пути начала преобразований

Цель: оценить альтернативные пути начала обучения ввиду возможного сопротивления как служащих, так и администрации.

Сценарий

Менеджер должен решить проблему, вызванную ошибками его подчиненных. Ошибки случаются почти в каждом цехе завода, в которых осуществляется конкретная рабочая операция. Менеджер считает, что необходима программа повышения квалификации с

целью помочь работникам лучше трудиться и исправить свои ошибки. Он полагает, что мастера будут защищать существующие процедуры, так как внедрение программы повышения квалификации может вызвать порицания в их адрес. Менеджер также думает, что мастера боятся сопротивления со стороны рабочих, опасаящихся, что они не смогут овладеть программой повышения квалификации. Учитывая эти факты и соображения, менеджер считает, что у него имеются пять вариантов начала необходимых преобразований:

1. Изменить повестку дня еженедельного оперативного совещания с мастерами, внести рекомендацию о начале программы повышения квалификации.

2. Поговорить отдельно с каждым мастером и узнать их предложения относительно того, что нужно сделать, прежде чем выносить этот вопрос на совещание.

3. Попросить персонал корпорации, занимающийся повышением квалификации, прибыть на завод, определить потребности в повышении квалификации работников и разработать соответствующую программу.

4. Сообщить мастерам, что повышение квалификации необходимо в интересах компании и от них ожидается активная поддержка этой программы.

5. Назначить группу мастеров для тщательного изучения этого вопроса и выступить с рекомендациями на следующем еженедельном совещании.

Задание 2. Разработать систему оценки эффективности деятельности структурного подразделения организации, включая: группы критериев, критерии эффективности, показатели оценки эффективности, нормативные (целевые) значения показателей, методику расчета, источники информации, периодичность оценки, цели оценки. Подготовить презентацию.

Задание 3. Разработать систему оценки эффективности труда работника, включая: группы критериев, критерии эффективности, показатели оценки эффективности, нормативные (целевые) значения показателей, методику расчета, источники информации, периодичность оценки, цели оценки. Подготовить презентацию.

Типовые темы для подготовки к контрольным работам:

Раздел 1. Общие подходы к оценке эффективности

Задание 1. В чем отличие экономической и социально-экономической эффективности?

Задание 2. Какое количество критериев принято использовать для оценки эффективности работы подразделения?

Задание 3. В каких целях может проводиться оценка эффективности?

Раздел 2. Оценка эффективности процессов

Задание 1. Существуют ли нормативные документы, в которых определены критерии эффективности государственной политики?

Задание 2. Какие виды эффективности выделены в методике оценки эффективности инвестиционных проектов?

Задание 3. Назовите два вида ДРОНДов.

Типовые вопросы электронного семинара к разделу 1

1. Чем обусловлена универсальности и распространенность применения методов организационного развития для совершенствования организационной деятельности?

2. Какой из видов эффективности используется для оценки эффективности организации, где вы работаете?

Типовые вопросы электронного семинара к разделу 2

3. Приведите примеры использования в реальной практике управления организацией (территорией) оценки целей и задач и оценки результатов?

4. Приведите примеры из практики государственного и муниципального управления в

РФ использования оценки эффективности государственной политики? В какой сфере и каким образом она производится?

Типовое письменное контрольное задание

В ПКЗ предлагается составить программу организационного развития.

Программа организационного развития должна включать:

описание проблемной ситуации (включая основные результаты диагноза проблем);

обоснование метода(ов) ОР, используемых в программе;

характеристику ограничений;

комплекс мероприятий с привязкой ко времени, включая мероприятия по оценке программы.

На первом этапе выполнения ПКЗ Вам необходимо определиться с проблемой, которую вы будете решать. Т.е. описать проблемную ситуацию и обосновать, почему Вы выбрали для решения именно эту проблему. Если Вы используете материалы уже реализуемых государственных и муниципальных проектов и программ, обратите внимание на то, что проблемная ситуация для региона или муниципалитета – это не совсем то, что проблемная ситуация для органа власти, который является государственным заказчиком по этой программе. То есть материал надо адаптировать!

Принятию мер в обязательном порядке предшествует выявление симптомов проблем. Опыт и суждения являются решающими на этой фазе, пока проблема не станет очевидной для всех наблюдателей. Однако не всегда управленцы соглашаются с характером проблем. Не существует никакой формулы точного диагноза, но следующие вопросы помогают его установить:

1. Что эта за проблема, симптомы которой отличаются от симптомов другой проблемы?
2. Что нужно изменить, чтобы решить эту проблему?
3. Какие результаты (цели) ожидаются от этих перемен, и как они будут оцениваться?

Ответы на эти вопросы можно получить из различных источников. Сбор информации может быть осуществлен различными способами, каждый из которых пригоден для какой-то определенной цели. Для этого можно воспользоваться данными Табл. 5.1. Учебно-методического комплекса по дисциплине:

На втором этапе необходимо обосновать выбор конкретного метода организационного развития. Обращаю особое внимание на то, что каждому уровню организационных проблем соответствует один метод организационного развития.

Очень многие забывают выполнить третий этап – описание ограничений. А ведь выбор любого метода организационного развития должен основываться на диагнозе проблемы, однако этот выбор регулируется определенными условиями. Выявлено три основных источника влияния на результаты программ по организационному развитию – т.е. ограничения: климат лидерства, формальная организация и организационная культура.

Климат лидерства - это характер производственной среды в организации как результат стиля лидерства и методов руководства управленческого персонала. Характер производственной среды как результат стиля лидерства и методов руководства управленческого персонала именуют климатом лидерства. Он способен существенно повлиять на эффективность организации. Любая программа организационного развития, которая не пользуется поддержкой руководства и его вниманием, имеет ничтожные шансы на успех.

Формальная организация - философия, политика, структура и системы контроля в организации. Формальная организация охватывает философию и линию поведения высшего эшелона руководства, организационную структуру и системы контроля. Конечно, каждый из этих источников может сам быть объектом преобразования. Важным является тот факт, что изменение одного из них должно соответствовать характеру остальных.

Организационная культура - преобладающая система ценностей, убеждений и норм,

существующих в любой организации. Организационная культура может способствовать или препятствовать эффективности работы в зависимости от характера ценностей, убеждений и норм.

На последнем этапе можно переходить уже к составлению комплекса мероприятий. При его создании необходимо учитывать, что осуществление вмешательства в области организационного развития имеет два аспекта: расчет времени и охват.

Расчет времени — это выбор соответствующего времени для начала вмешательства, охват — выбор соответствующего масштаба. Расчет времени зависит от ряда факторов, в частности от жизненного цикла организации и основной направленности ее функционирования до начала реализации программы организационного развития. С одной стороны, желательно, чтобы программа преобразований не вступала в конфликт с повседневной работой. Таким образом, преобразование должно осуществляться в менее напряженный период. С другой стороны, к незамедлительному осуществлению программы следует приступить в том случае, когда эта программа является решающей для выживания самой организации.

Масштаб программы зависит от стратегии. Программа может осуществляться в масштабе всей организации или по этапам, от одного подразделения к другому. Оптимальная стратегия предполагает поэтапный подход, при котором масштабы ограничены, но предусмотрена обратная связь от каждого последующего этапа.

Программу можно внедрять в одном подразделении или одновременно на одном уровне. Цель - проведение эксперимента с вмешательством, т.е. проверка правильности выбранного решения.

Помимо того, что экспериментальные попытки выявляют осуществление программы по плану, они являются и поддерживающим фактором. Персонал поощряется в ходе проведения в организации преобразований и расширения своего участия в них. Поддержка преобразований подкрепляется позитивными результатами.

При составлении программы не следует забывать о необходимости включения в нее оценочных мероприятий.

Тесты по дисциплине составлены таким образом, что охватывают все темы курса. Особое внимание при подготовке следует уделить определениям, содержащимся в глоссарии, а также предоставленной Вам возможности прорешать задания, которые встречаются по тексту. В тестах отражаются те же вопросы, только заданы они в иной форме!

4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации.

Таблица 9

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-24	владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам	ПК-24.2 на очной, очно-заочной формах обучения ПК-24.1 на заочной, заочной с применением ЭО, ДТОТ формах обучения	Способность проектировать организационные структуры Способность находить организационно-управленческие решения обеспечивающие оказание услуг

Таблица 10.

Этап освоения компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания
ПК-24.2 на очной, очно-заочной формах обучения Способность проектировать организационные структуры	Знает принципы и нормативно-правовое обеспечение системы государственных и муниципальных заказов	Анализирует различные правовые явления, юридические факты, правовые нормы и отношений в процессе выполнения обязательств по реализации государственных и муниципальных контрактов Умеет разрабатывать пакет документов, необходимый при размещении государственных и муниципальных заказов
ПК-24.1 на заочной, заочной с применением ЭО, ДОТ формах обучения Способность находить организационно-управленческие решения обеспечивающие оказание услуг	Знает технологии и приемы оказания государственных и муниципальных услуг; Знает теоретические и практические основы функционирования системы государственных и муниципальных заказов	Применяет технологии и приемы оказания государственных и муниципальных услуг; Умеет размещать государственные и муниципальные заказы

Примерные темы курсовых работ

- Анализ эффективности функционирования отрасли, сферы (на примере...)
- Анализ эффективности деятельности структурного подразделения (организации) (на примере...)
- Анализ эффективности проекта (направления деятельности компании) (на примере...)
- Анализ эффективности труда работника (на примере...)

Примерные темы для подготовки к экзамену

1. Понятие и виды эффективности
2. Критерии и показатели экономической эффективности
3. Критерии и показатели социально-экономической эффективности
4. Критерии и показатели эффективности управления
5. Критерии и показатели эффективности деятельности организации
6. Критерии и показатели эффективности деятельности структурного подразделения
7. Критерии и показатели эффективности деятельности работника
8. Системы оценки эффективности: ССП
9. Системы оценки эффективности: КПЭ
10. Виды и подходы к оценке эффективности
11. Методы оценки (расчета) эффективности
12. Оценка эффективности государственной политики
13. Повышение эффективности государственной политики в отдельных областях. Охрана окружающей среды.
14. Повышение эффективности государственной политики в отдельных областях. Образование.

15. Повышение эффективности государственной политики в отдельных областях.
Здравоохранение
16. ОРВ
17. Основы улучшения и реформирования нормативных актов. Критерии принятия нормативных актов.
18. Основы улучшения и реформирования нормативных актов. Меры повышения эффективности регулирования.
19. Средства улучшения прозрачности и подотчетности. Консультации с заинтересованными сторонами.
20. Средства улучшения прозрачности и подотчетности. Ясность регулирования, передачи информации и доступа.
21. Стратегия улучшения качества регулирования. Строительство системы регулятивного управления, улучшение качества новых нормативов.
22. Стратегия улучшения качества регулирования. Повышение качества существующих нормативов, уменьшение проволочек и числа формальностей.
23. Оценка эффективности государственных и муниципальных программ: логическая схема оценки
24. Оценка эффективности государственных и муниципальных программ: действия исполнителей
25. Возможности применения различных видов оценки ДЦП
26. Оценка эффективности проектов: общие подходы
27. Оценка эффективности инвестиционных проектов
28. ДРОНДы
29. Оценка эффективности деятельности органов власти: что используется в РФ
30. Понятие и типология функциональных обзоров
31. Отличительные черты различных видов обзоров
32. 1-3 этапы подготовки и проведения функциональных обзоров. Определение оптимальных способов разделения функций министерств
33. Определение функций, выполнение которых остается необходимым
34. Выявление оптимальных способов обеспечения остающихся функций
35. Нахождение наиболее подходящих способов распределения остающихся функций между правительственными структурами разного типа
36. Выработка рекомендаций в отношении внутренней структуры организаций госсектора. 9-12 этапы подготовки и проведения функциональных обзоров

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (заочная форма обучения с применением ЭО, ДОТ).

1. Целевая эффективность определяется:
 - * тем, что отражает меру достижения целей организации
 - тем, что отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результате производительной деятельности организации
 - с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом)
 - тем, насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения
2. Какие три фактора определяют эффективность организации в модели Р. Лайкерта:
 - * внутриорганизационные факторы
 - * промежуточные переменные
 - * результирующие переменные
 - вводные переменные
 - влияние внешней среды

3. С чем связана проблема оценки эффективности государственной власти в политическом отношении:

*с разработкой методов измерения факторов, оказывающих существенное влияние на легитимность власти

с оценкой деятельности отдельных органов власти

с оценкой объективно-функциональных проявлений государственной власти

с методами формирования новых ценностных установок и стереотипов восприятия власти

ТИПОВОЙ ВАРИАНТ ПИСЬМЕННОГО КОНТРОЛЬНОГО ЗАДАНИЯ (ПКЗ) (для заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ)

В ПКЗ предлагается составить программу организационного развития.

Программа организационного развития должна включать:

описание проблемной ситуации (включая основные результаты диагноза проблем);

обоснование метода(ов) ОР, используемых в программе;

характеристику ограничений;

комплекс мероприятий с привязкой ко времени, включая мероприятия по оценке программы.

На первом этапе выполнения ПКЗ Вам необходимо определиться с проблемой, которую вы будете решать. Т.е. описать проблемную ситуацию и обосновать, почему Вы выбрали для решения именно эту проблему. Если Вы используете материалы уже реализуемых государственных и муниципальных проектов и программ, обратите внимание на то, что проблемная ситуация для региона или муниципалитета – это не совсем то, что проблемная ситуация для органа власти, который является государственным заказчиком по этой программе. То есть материал надо адаптировать!

Принятию мер в обязательном порядке предшествует выявление симптомов проблем. Опыт и суждения являются решающими на этой фазе, пока проблема не станет очевидной для всех наблюдателей. Однако не всегда управленцы соглашаются с характером проблем. Не существует никакой формулы точного диагноза, но следующие вопросы помогают его установить:

1. Что эта за проблема, симптомы которой отличаются от симптомов другой проблемы?

2. Что нужно изменить, чтобы решить эту проблему?

3. Какие результаты (цели) ожидаются от этих перемен, и как они будут оцениваться?

Ответы на эти вопросы можно получить из различных источников. Сбор информации может быть осуществлен различными способами, каждый из которых пригоден для какой-то определенной цели.

На втором этапе необходимо обосновать выбор конкретного метода организационного развития. Обращаю особое внимание на то, что каждому уровню организационных проблем соответствует один метод организационного развития.

Очень многие забывают выполнить третий этап – описание ограничений. А ведь выбор любого метода организационного развития должен основываться на диагнозе проблемы, однако этот выбор регулируется определенными условиями. Выявлено три основных источника влияния на результаты программ по организационному развитию – т.е. ограничения: климат лидерства, формальная организация и организационная культура.

Климат лидерства - это характер производственной среды в организации как результат стиля лидерства и методов руководства управленческого персонала. Характер производственной среды как результат стиля лидерства и методов руководства управленческого персонала именуют климатом лидерства. Он способен существенно повлиять на эффективность организации. Любая программа организационного развития, которая не пользуется поддержкой руководства и его вниманием, имеет ничтожные

шансы на успех.

Формальная организация - философия, политика, структура и системы контроля в организации. Формальная организация охватывает философию и линию поведения высшего эшелона руководства, организационную структуру и системы контроля. Конечно, каждый из этих источников может сам быть объектом преобразования. Важным является тот факт, что изменение одного из них должно соответствовать характеру остальных.

Организационная культура - преобладающая система ценностей, убеждений и норм, существующих в любой организации. Организационная культура может способствовать или препятствовать эффективности работы в зависимости от характера ценностей, убеждений и норм.

На последнем этапе можно переходить уже к составлению комплекса мероприятий. При его создании необходимо учитывать, что осуществление вмешательства в области организационного развития имеет два аспекта: расчет времени и охват.

Расчет времени — это выбор соответствующего времени для начала вмешательства, охват — выбор соответствующего масштаба. Расчет времени зависит от ряда факторов, в частности от жизненного цикла организации и основной направленности ее функционирования до начала реализации программы организационного развития. С одной стороны, желательно, чтобы программа преобразований не вступала в конфликт с повседневной работой. Таким образом, преобразование должно осуществляться в менее напряженный период. С другой стороны, к незамедлительному осуществлению программы следует приступить в том случае, когда эта программа является решающей для выживания самой организации.

Масштаб программы зависит от стратегии. Программа может осуществляться в масштабе всей организации или по этапам, от одного подразделения к другому. Оптимальная стратегия предполагает поэтапный подход, при котором масштабы ограничены, но предусмотрена обратная связь от каждого последующего этапа.

Программу можно внедрять в одном подразделении или одновременно на одном уровне. Цель - проведение эксперимента с вмешательством, т.е. проверка правильности выбранного решения.

Помимо того, что экспериментальные попытки выявляют осуществление программы по плану, они являются и поддерживающим фактором. Персонал поощряется в ходе проведения в организации преобразований и расширения своего участия в них. Поддержка преобразований подкрепляется позитивными результатами.

При составлении программы не следует забывать о необходимости включения в нее оценочных мероприятий.

Шкала оценивания.

Таблица 10.

Экзамен (5-балльная шкала)	Критерии оценки
2 неудовлетворительно	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Не анализирует различные правовые явления, юридические факты, правовые нормы и отношений в процессе выполнения обязательств по реализации государственных и муниципальных контрактов. Не умеет разрабатывать пакет документов, необходимый при размещении государственных и муниципальных заказов
3 удовлетворительно	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Анализирует отдельные правовые явления по реализации

	государственных и муниципальных контрактов. Умеет разрабатывать некоторые документы, необходимые при размещении государственных и муниципальных заказов
4 хорошо	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Анализирует некоторые правовые явления, юридические факты, правовые нормы и отношений в процессе выполнения обязательств по реализации государственных и муниципальных контрактов. Умеет разрабатывать основные документы необходимые при размещении государственных и муниципальных заказов
5 отлично	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Анализирует различные правовые явления, юридические факты, правовые нормы и отношений в процессе выполнения обязательств по реализации государственных и муниципальных контрактов. Умеет разрабатывать пакет документов, необходимый при размещении государственных и муниципальных заказов

4.4. Методические материалы промежуточной аттестации.

Дисциплина «Анализ и оценка эффективности управления в организации» относится к вариативной части. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме устных ответов на вопросы по билетам. В одном билете 2 вопроса. Примерные вопросы находятся в п. 4.3, рабочей программы дисциплины.

Для студентов, обучающихся на заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ выполнение письменного контрольного задания позволяет оценить умения и навыки по дисциплине и осуществляется в течении семестра.

Проверка знаний также осуществляется с помощью тестовых заданий. Тестирование проводится в СДО "Прометей" в соответствии с установленными требованиями. Итоговый тест формируется на аппаратном уровне с использованием банка тестовых заданий по дисциплине. Проверка результатов тестирования осуществляется автоматически.

Алгоритм расчета итоговой оценки студентов, обучающихся на заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ, установлен «Регламентом о системе оценивания знаний обучающихся по дисциплинам учебного модуля по образовательным программам с применением электронного обучения на факультете заочного и дистанционного обучения Сибирского института управления-филиала РАНХиГС».

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Курс дисциплины «Анализ и оценка эффективности управления в организации» построен таким образом, чтобы научить студентов применению методов и навыков стратегического управления в зависимости от специфики деятельности будущей работы. Занятия могут быть построены в виде традиционного практического занятия, когда студентам необходимо изучить материал и подготовить доклады, а также с применением интерактивных методов обучения (решение кейсов, учебные дискуссии, ситуационные деловые игры, работа в малых группах и т.д.). В результате применения интерактивных методов обучения у студентов должно формироваться понимание значимости стратегического управления в практической деятельности, необходимости изучения этой деятельности для дальнейшего совершенствования своих управленческих и экономических знаний. Самостоятельная работа студентов предусматривает изучение учебной и дополнительной литературы, выполнение аналитических работ, подготовка их к защите и презентация результатов.

Кроме того, дисциплина «Анализ и оценка эффективности управления в организации» ориентирована на приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков, которые позволят им принимать эффективные управленческие решения в их профессиональной деятельности, а также заложить потенциал интеграции всех знаний, определяющих профессионализм деятельности современного бакалавра государственного и муниципального управления.

Краткие методические указания по написанию курсовой работы

Тема работы выбирается из рекомендованного списка или по предложению студента с согласия преподавателя дисциплины. Она формулируется конкретно применительно к объекту исследования.

Теоретическая часть работы аккумулирует взгляды авторов, принадлежащих определенной научной школе (подходу). Также в ней необходимо раскрыть ту систему оценки эффективности, которая будет использоваться при анализе объекта. Исследовательская часть работы выполняется на материалах конкретного объекта – организации, работника, отрасли. В ней в соответствии с выбранной темой исследования проводится разработка критериев и показателей оценки эффективности. При наличии достаточного объема эмпирического материала проводится конкретный расчет эффективности (обобщенно или по отдельным критериям). В случае отсутствия достаточного объема эмпирического материала дается экспертная оценка.

Курсовая работа состоит из четырех основных частей:

введения,

основной части,

заключения,

списка использованной литературы (12-15 источников).

Во введении раскрывается значение и актуальность выбранной темы. Ставится цель, задачи, формулируется объект, предмет исследования, определяется совокупность методов.

В основной части, опираясь на анализ нормативно-правовых, литературных, научных и прочих источников, излагаются и обобщаются теоретические точки зрения на исследуемый вопрос, проводится анализ объекта в отношении параметров эффективности. В заключении формулируются краткие выводы по изложенному материалу и приводится собственная точка зрения на представленные в работе проблемы.

Объем курсовой работы 25-30 страниц. Гарнитура Times New Roman, интервал 1,5, размер шрифта 14. Гарнитура Times New Roman, интервал 1,5, размер шрифта 14.

Методические указания по подготовке к устному докладу

Доклад – это публичное, развернутое сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении различных материалов (учебника, данных Интернета, бизнес-планов и т.п.). Доклад может сопровождаться краткой презентацией (10-12 слайдов).

Доклад как вид самостоятельной работы, используется в учебных и внеаудиторных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. Обычно доклад студенту задается в ходе текущей учебной деятельности, чтобы он выступил с ним устно на одном из семинарских или практических занятий. На подготовку отводится достаточно много времени (неделя и более). При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Цель устного выступления на семинаре с докладом – это развитие умения логически верно и аргументировано строить устную речь. Длительность сообщения – 5-7 минут.

Доклад должен быть хорошо сконструирован и представлен аудитории ясно и в логичной последовательности. Компьютерные программы для презентаций (PowerPoint) - отличный способ сэкономить время.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам

Методические указания по выполнению групповых заданий.

В основе группового задания находится выбор конкретного объекта исследования. В процессе выполнения задания следует выполнять задачи, поставленные в задании, поэтапно. Обычно, время на выполнение задания жестко лимитировано. Описывать надлежит по существу вопроса, не нужно останавливаться на деталях.

Не стоит забывать и упускать из вида, что от опрашиваемого ожидают плодотворных предложений по решению проблемы и объяснения, по какой причине был выбран конкретно этот путь. Иначе говоря, собеседник должен удостовериться, что у вас есть возможность использовать свои знания с практической точки зрения.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Список основной литературы

1. Самраилова, Е. К. Анализ эффективности использования персонала в организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие-практикум / Е. К. Самраилова, С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. — Электрон. дан. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 210 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428382>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
2. Управление современным предприятием [Электронный ресурс] : учеб. пособие. Т. 1 / под общ. ред. Н. Я. Сеницкая. - Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 612 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272970>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
3. Управление современным предприятием [Электронный ресурс] : учеб. пособие. Т. 2 / под общ. ред. Н. Я. Сеницкая. - Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 503 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278864>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

6.2 Список дополнительной литературы

1. Альбитер, Л. М. Система управления производственной инфраструктурой промышленных комплексов [Электронный ресурс] : монография / Л. М. Альбитер. — Электрон. дан. — Москва : Палеотип, 2010. — 152 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/10190>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
2. Гукова, А. В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения : курс лекций для бакалавров : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит" и "Мировая экономика" / А. В. Гукова, И. Д. Аникина, Р. С. Беков. - Москва : Финансы и статистика : Инфра-М, 2012. - 184 с. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/69138>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

3. Денисов, А. М. Анализ качества и эффективности менеджмента на предприятии [Электронный ресурс] / А. М. Денисов. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2010. - 72 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86412>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
4. Дудин, М. В. Эффективность менеджмента на предприятии: содержание и показатели, анализ состояния, предложения по повышению его эффективности [Электронный ресурс] / М. В. Дудин. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2012. - 92 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=143087>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
5. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / под ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
6. Нарезнева, О. В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией [Электронный ресурс] / О. В. Нарезнева, М. Е. Глущенко. — Электрон. дан. — Омск : Омский государственный институт сервиса, 2013. — 220 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/26685>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
7. Соловьев, В. С. Анализ и оценка эффективности управления в организации : учеб. - метод. комплекс для дистанц. обучения и самостоят. работы студентов / В. С. Соловьев ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. - 145 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. - филиал РАНХиГС. — Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
8. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник для магистров / И. К. Ларионов [и др.]. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2015. — 235 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52290>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
9. Тимирясов, В. Г. Система менеджмента предприятия: оценка эффективности [Электронный ресурс] : монография / В. Г. Тимирясов, Т. В. Тишкина, Л. М. Рабинович ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). — Электрон. дан. — Казань : Познание, 2009. - 184 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257494>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Соловьев, В. С. Анализ и оценка эффективности управления в организации : учеб. - метод. комплекс для дистанц. обучения и самостоят. работы студентов / В. С. Соловьев ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. - 145 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. - филиал РАНХиГС. — Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

6.4 Список нормативных правовых документов

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : закон Рос. Федерации от от 30.11.1994 N 51// Офиц. интернет-портал правовой информации. — Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/>, свободный (дата обращения 21.04.2014).

6.5. Список интернет-ресурсов

- 1.Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] / AUP.Ru. — Электрон. дан. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/>, свободный. — Загл. с экрана.
- 2.Проблемы теории и практики управления [Электронный ресурс]. — Электрон. журн. — Москва : Финпресс, 2000-2009. — Режим доступа к журн.: <http://www.uptr.ru/>. — Загл. с экрана.
- 3.Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ ; ред. Власенко Т.В. ; Web-мастер Козлова Н.В. — Электрон. данные. — Москва : Рос. гос. б-ка, 1997. — Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный. — Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
- 4.Федеральный образовательный портал [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>, свободный. — Загл. с экрана.

6.5 Список иных источников

Не используется

7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (ауд. № 313, № 315, № 317): экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподавитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная

Для изучения учебной дисциплины «Теория управления» необходимо наличие аудиторий, оснащенных мультимедийным оборудованием и компьютерных классов с выходом в Интернет, доступ к правовой системе «Консультант Плюс».

Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы (ауд. № 209, № 211): компьютеры (19 шт.) с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет, столы аудиторные, стулья, доски аудиторные. Центр интернет-ресурсов (ауд. № 201): 10 компьютеров с выходом в Интернет, автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет.

Библиотека (имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет (ауд. № 101, № 102): компьютеры с подключением к локальной сети филиала и Интернет, Wi-Fi, столы аудиторные, стулья, Wi-Fi

Программное обеспечение заочной форме обучения с применением ЭО, ДОТ

- Пакет MS Office
- Microsoft Windows
- Сайт филиала
- СДО Прометей

- Корпоративные базы данных
iSpring Free Cam8