



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПСИ

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
ПРОЦЕССОВ**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль программы
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1– Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;</p> <p>ПК-1: Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации;</p> <p>ПК-2: Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>УК-2.1: Выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определяет этапы жизненного цикла проекта;</p> <p>УК-2.2: Разработка плана проекта, определение потребности в ресурсах и контроль реализации проекта с последующим публичным представлением полученных результатов;</p> <p>ПК-1.3: Осуществляет администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения используя современные информационные технологии и программные средства;</p> <p>ПК-2.3: Осуществляет администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации</p>	<p>Организационное проектирование и администрирование процессов</p>	<p><u>Знать:</u> научные основы построения современной организации; основные социально-психологические факторы организационного и группового поведения людей; организационные и социально-психологические факторы повышения эффективности управленческих решений.</p> <p><u>Уметь:</u> выбирать и осознанно применять методы диагностики социально-психологических факторов организационного поведения, анализа и оценки эффективности организационной структуры; выбирать релевантные ее целям, технологиям, размеру и внешнему окружению модель структуры организации, тип культуры.</p> <p><u>Владеть:</u> методами группового принятия решений, методами оргдиагностики, умением правильно выбрать тип организационной структуры и разработать рекомендации по формированию подходящего типа организационной культуры.</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- задания по контрольной работе (для заочной формы обучения).

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- экзаменационные вопросы.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1. Тестовые задания предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами всех форм обучения в ходе самостоятельной работы (Приложение № 1).

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично – 90-100%»; «хорошо» - 75-89%; «удовлетворительно» - 60-74%; «неудовлетворительно» - 59% и менее.

3.2. Задания для практических занятий выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов в области организационного проектирования и администрирования процессов получает по практическому занятию оценку «зачтено».

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

3.3. С целью контроля качества самостоятельной работы студентов-заочников запланирована контрольная работа. Задание по контрольной работе, предусматривает ответы на три вопроса (Приложение № 3).

Система оценивания и критерии оценки контрольной работы представлены в табл. 2.

Таблица 2– Система и критерии оценки контрольной работы

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи

Замечания, сделанные преподавателем по контрольной работе, устраняются до защиты. Защита контрольной работы осуществляется в устной форме.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине.

4.2 В приложении № 4 приведены экзаменационные вопросы по дисциплине.

4.3. Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или

«неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в табл. 3.

Таблица 3– Система и критерии оценивания экзаменационного тестирования

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные данные задачи	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные данные задачи, предлагает новые ракурсы поставленной задачи

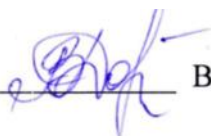
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
				задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Организационное проектирование и администрирование процессов» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Стратегическое управление персоналом организации»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 22.04.2022).

Заведующий кафедрой



В. В. Дорофеева

Приложение № 1

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
ПРОЦЕССОВ»**

Вариант 1

1. Типы временных взаимоотношения между задачами:
 - а) окончание-начало
 - б) как можно позже
 - в) как можно раньше
 - г) фиксированная дата

2. Обследование организации управления производством охватывает ...
 - а) расчет общей численности персонала
 - б) рабочее детальное обследование
 - в) технологическую подготовку производства
 - г) разработку и утверждение плана выполнения работ

3. Назначение ресурсов задачам позволяет ...
 - а) сохранить базовый план проекта
 - б) определить источники финансирования
 - в) разработать требования к технологическому процессу
 - г) отследить затраты на ресурсы

4. На этапе предпроектного обследования осуществляется ...
 - а) разработка методического и нормативного обеспечения
 - б) конструкторская подготовка производства
 - в) расчет экономического эффекта
 - г) организация управления производством

5. Вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения – это ...
 - а) функция управления
 - б) метод управления
 - в) управление
 - г) принцип управления

6. Функция контроля реализуется ...
 - а) только линейными руководителями
 - б) любым руководителем
 - в) всеми членами организации
 - г) только функциональными руководителями

7. На структурных схемах линейные полномочия отражаются ... линией
 - а) воображаемой
 - б) пунктирной
 - в) сплошной
 - г) цветной

8. Проблема определения нормы управляемости состоит в определении числа ...
 - а) заместителей у директора
 - б) подчиненных у одного руководителя
 - в) руководителей системе управления функциональных отделов, которыми может успешно управлять один заместитель
 - г) работников всего предприятия

9. Закон, по которому определяется норма управляемости
 - а) не для каждого уровня иерархии следует рассчитывать свою норму
 - б) чем больше норма, тем экономически выгоднее система управления
 - в) чем больше уровней иерархии, тем разнообразнее норма
 - г) чем ниже уровень иерархии, тем больше норма

10. Термин «диапазон контроля» характеризует ...
 - а) властные полномочия
 - б) сферу ответственности
 - в) функциональные обязанности
 - г) численность подчиненных

11. Число уровней иерархии в системе управления определяется по ...
 - а) коэффициенту управляемости
 - б) линейным руководителям
 - в) функциональным руководителям
 - г) штатному расписанию

12. Формальная группа отличается от неформальной группы тем, что ...
 - а) возникает спонтанно под влиянием действий руководства
 - б) ее цели всегда конкретны и документально зафиксированы
 - в) создается под частную конкретную цель
 - г) члены группы избирают лидера

13. Для производственных единиц при дивизиональной структуре отсутствует специализация по ...
 - а) отрасли
 - б) потребителям
 - в) продукту
 - г) региону

14. Структура, дающая лучший результат в условиях централизованного управления
 - а) дивизиональная
 - б) матричная
 - в) проектная
 - г) линейно-функциональная

15. Важное достоинство группового решения
 - а) ответственность
 - б) скорость
 - в) эффект масштаба
 - г) эффект синергии

Вариант 2

1. Рабочая документация по проектированию организационной системы включает ...

Варианты ответа:

- а) рабочий проект по организации производства, труда и управления
 - б) материалы обследования организации труда
 - в) материалы инструментального обслуживания производства
 - г) изучение инструктивных методических и нормативных документов
2. Этап техническое проектирования включает ...
- а) определение объекта и цели проектирования
 - б) разработку организационных решений по основным направлениям проектирования
 - в) разработку методического и нормативного обеспечения
 - г) разработку плана выполнения работ
3. Организационная подготовка проекта включает ...
- а) систематическое обновление массивов информационной базы
 - б) определение объекта и цели проектирования
 - в) расчет конкурентоспособности выпускаемой продукции
 - г) расчет валового и внутриводского оборота
4. Структура управления – это совокупность ...
- а) устойчивых связей объектов и субъектов управления организации
 - б) подразделений и должностных лиц организации
 - в) взаимосвязанных и взаимодействующих подразделений и должностных лиц, выполняющих функции управления
 - г) всех работников предприятия
5. Организационная структура управления предназначена для ...
- а) стимулирования действий работников организации
 - б) установления целей организации
 - в) обеспечения единства действия всех элементов организации
 - г) повышения дисциплины труда
6. В системе управления организацией – объект управления – это ... подсистема.
- а) связующая
 - б) коммуникативная
 - в) управляемая
 - г) управляющая
7. Теория делит все полномочия на ...
- а) линейные и функциональные
 - б) материальные и информационные
 - в) технологические и управленческие
 - г) формальные и неформальные
8. Организационная структура современной организации формируется исходя из ...
- а) знания положения дел в других аналогичных организациях
 - б) материальных возможностей владельцев фирмы

- в) опыта и знаний руководителя
 - г) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития
9. Матричная структура позволяет обеспечить ...
- а) быструю разработку новых изделий для производства
 - б) гибкость в использовании линейных руководителей
 - в) ориентацию основных производственных единиц на рынок
 - г) полную прозрачность в распределении обязанностей
10. Норма управляемости зависит от ...
- а) вида организации (производственная, коммерческая и т.д.)
 - б) типа производства (серийное, массовое, единичное)
 - в) уровня иерархии
 - г) числа подчиненных
11. Разделение труда в сфере управления происходит по ...
- а) вертикали и горизонтали
 - б) группам
 - в) уровням иерархии
 - г) функциям
12. Проблема определения нормы управляемости возникает при ...
- а) вертикальном разделении труда
 - б) горизонтальном разделении труда
 - в) групповой работе
 - г) обособлении управленческих функций
13. Основная особенность матричной структуры связана с ...
- а) более полной загрузкой оборудования
 - б) введением горизонтальных связей
 - в) высокой управленческой культурой персонала
 - г) низкими издержками на персонал
14. Число подчиненных у руководителя зависит от ...
- а) вида организации
 - б) занимаемой должности
 - в) типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая)
 - г) уровня иерархии
15. Полномочия – это всегда ограниченное право ...
- а) принимать окончательные решения
 - б) распоряжаться другими людьми
 - в) распоряжаться ресурсами организации для решения ее задач
 - г) занимать определенную должность

Вариант 3

1. Разработка управленческой процедуры включает ...
 - а) исходные положения по организационному проектированию
 - б) технико-экономическое планирование
 - в) определение источников финансирования
 - г) описание операций, входящих в процедуру

2. Для выделения задач или ресурсов в текущем плане можно применять ...
 - а) процедуру сортировки
 - б) процедуру диагностического обследования
 - в) процедуру технико-экономического планирования
 - г) процедуру фильтрации

3. Группировка задач проекта выполняется по ...
 - а) условиям технологической подготовки
 - б) наименьшей или наибольшей длительности
 - в) источникам финансирования
 - г) условиям организации труда и управления

4. Система управления – это совокупность ...
 - а) звеньев, осуществляющих управление
 - б) элементов (кадров, структуры, коммуникаций, методов управления, культуры)
 - в) звеньев, осуществляющих управление и связи между ними
 - г) методов управления

5. В системе управления организацией – субъект управления – это ... подсистема.
 - а) связующая
 - б) структурная
 - в) управляемая
 - г) управляющая

6. Для правильной организации функции контроля важно обеспечить ...
 - а) разработку стандарта исполнения
 - б) жесткость и неотвратимость наказания
 - в) соблюдение правил и норм
 - г) выбор системы поощрения

7. Дивизиональная структура позволяет обеспечить ...
 - а) быструю разработку новых изделий для производства
 - б) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов
 - в) ориентацию основных производственных единиц на рынок
 - г) полную прозрачность в распределении обязанностей

8. Организационная структура – это ...
 - а) документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации
 - б) документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации
 - в) одна из имитационных моделей организации

- г) перечень подразделений формальной организации
9. Линейно-функциональная структура не может обеспечить ...
- а) быстрое прохождение информации сверху вниз
 - б) быструю разработку новых изделий
 - в) контроль снижения издержек
 - г) четкость и ясность в распределении обязанностей
10. Функциональный руководитель ...
- а) имеет право принимать окончательные решения
 - б) не имеет права подписывать документы
 - в) отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы
 - г) помогает линейному руководителю принимать качественные решения
11. Линейные полномочия строятся по принципу ...
- а) каждый делает свое дело и потому независим
 - б) мы делаем общее дело, поэтому решаем вместе
 - в) я больше знаю, я советую
 - г) подчинение нижестоящих уровней вышестоящим уровням
12. На структурных схемах функциональные полномочия ...
- а) не отражаются, но подразумеваются
 - б) отражаются только на уровне производственных единиц
 - в) отражаются сплошной линией
 - г) отражаются только на очень подробных схемах
13. Специалисты появились вследствие ...
- а) вертикального разделения труда
 - б) горизонтального разделения труда
 - в) структурного разбиения организации
 - г) эволюции системы управления
14. Суть проблемы коммуникации состоит в необходимости сознательно ...
- а) активизировать процессы коммуникации в организации
 - б) сделать все процессы коммуникации эффективными
 - в) снижать частоту случаев неэффективной коммуникации
 - г) упорядочить процессы коммуникации
15. Делегировать можно ту задачу, которая ...
- а) неоднократно выполнялась руководителем
 - б) носит срочный характер
 - в) носит творческий характер
 - г) носит конфиденциальный характер

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задание 1. Перепишите в тетрадь, приведенную ниже таблицу 4.

Таблица 4 – Шкала для оценки профилей

№	Шкалы	Баллы	
1	доверие	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	недоверие
2	открытость	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	закрытость
3	автономия	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	зависимость
4	творчество	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	воспроизведение
5	равенство	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	неравенство
6	инициатива	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	рутина
7	упорядоченность	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	спонтанность
8	отзывчивость	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	безразличие
9	горячий	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	холодный
10	твердый	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	мягкий
11	яркий	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	тусклый
12	старшинство	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	субординация
13	надежный	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	ненадежный
14	стабильный	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	нестабильный
15	ответственность	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	безответственность
16	безопасность	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	опасность
17	самостоятельность	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	несамостоятельность
18	эмоции	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	рассудок
19	интерес	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	обязанность
20	долговременный	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	кратковременный

На трех отдельных листках бумаги напишите: «Семья», «Моя учебная группа» и «Университет» и проставьте порядковые номера шкал (от 1 до 20). Затем по очереди отвечая на вопросы: «Что для меня семья?» (затем группа, университет), охарактеризуйте свое отношение к оцениваемому объекту, указав рядом с порядковым номером шкалы балл, соответствующий Вашему мнению. Балл 1 означает максимально выраженное качество левого полюса шкалы, 7 – максимально выраженное качество правого полюса. Закончив работу по всем трем объектам, соедините линией баллы оценки каждого объекта. Используйте разные цвета и линии для разных объектов. У вас получится три профиля оценок. Совпадают ли полученные профили? Объясните полученные результаты.

Задание 2. Структура организации: структурные характеристики



Рисунок 1 – Структура металлургической компании

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1. Один из членов Совета директоров высказал сомнение, целесообразно ли иметь руководителю организации такое большое количество подчиненных, на что Виталий ответил: "Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, указать на ошибки и недостатки немедленно. Почему заведующий секцией в универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то и я справлюсь. Я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день".

Вопросы:

1. Какой масштаб управляемости Виталия Зверева по этой схеме? Узкий или широкий масштаб управляемости предлагаемой структуры?

2. Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели со своей стороны?

3. Насколько централизованное управление предлагает Виталий Зверев?

4. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данном случае? Обоснуйте свою позицию.

Задание 3. Структура организации: контекстные характеристики

Корпорация Anderson была основана в 1962 г., сначала как маленькая фирма по производству товаров широкого потребления. В первые 20 лет работы отдел исследований и разработок компании создал ряд новых изделий, которые приобрели большую популярность на рынке. Дела шли так хорошо, что компании пришлось ввести на производстве вторую смену, чтобы удовлетворить спрос. Производство в течение этих лет расширялось трижды. В интервью популярному журналу Поль Андерсон, основатель фирмы, сказал: «Мы не продаем свои товары, мы их распределяем». Этим он хотел подчеркнуть, что фирма имела только 24 торговых агента, а получала от продаж доход, превышающий 62 млн. дол. в год.

Три года тому назад корпорация Anderson пережила свой первый финансовый кризис, в результате которого потеряла 1,2 млн. дол. Два года тому назад сумма потерь увеличилась до 2,8 млн., а в прошлом году - до 4,7 млн. дол. Бухгалтеры подсчитали, что в этом году потери могут достичь 10 млн. дол.

Обеспокоенный этой информацией, крупнейший кредитор компании Citizen'sBank настоятельно потребовал от компании внести некоторые изменения в свою деятельность, чтобы исправить ситуацию. В ответ на это требование Поль Андерсон согласился уйти в отставку. Совет директоров назначил на его место Мэри Хартман, главу отдела маркетинга одной из крупнейших американских компаний, торгующей потребительскими товарами. Проанализировав ситуацию, Мэри пришла к выводу, что для перевода фирмы на новые рельсы необходимо осуществить ряд изменений. Вот основные из них:

1. Необходимо уделять больше внимания маркетингу. Важнейшим фактором успеха в продаже потребительских товаров фирмы Anderson является квалифицированный штат торговых агентов.

2. Необходимо улучшить качество продукции. В настоящее время около 2% выпускаемой продукции оказывается бракованной, в то время как в других фирмах, работающих в тех же направлениях, этот показатель не превышает 0,5%. В прошлом товары фирмы пользовались таким спросом, что контроль качества не был важен. Теперь же отсутствие контроля приносит серьезные убытки.

3. Необходимо провести сокращение оперативного персонала. В настоящее время компания может обойтись двумя третями персонала, занятого на производстве, и половиной - административного. Мэри еще не представила план совету директоров, но собирается это

сделать. В настоящее время она обдумывает те конкретные шаги, которые необходимо предпринять для проведения реформ, и как они отразятся на работниках фирмы и производстве в целом.

1. Какие недостатки вы видите в старой организационной культуре? Что надо сделать для того, чтобы их изменить?

2. Почему Мэри будет нелегко изменить сложившуюся культуру?

3. Какие конкретные шаги должна предпринять Мэри, чтобы изменить культуру?

Предложите и опишите хотя бы два из возможных шагов.

Задание 3. Конфликт в трудовом коллективе

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по применению новшеств, воздействовать на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 4.

В самый напряженный момент завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распорядюсь : “Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать эту”.

Б. Предложу коллективу: ”Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения”.

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Задание 5.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: “От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться , как работать дальше”.

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений, и могут быть посредниками в их нормализации.

Задание 6.

Решением совета директоров вас назначили руководителем трудового коллектива подразделения, в котором вы несколько лет работали одним из сотрудников. На 8 ч. 15 мин. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений по поводу его опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненными начну беседу.

В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: “Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?”

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Приложение № 3

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

(для заочной формы обучения)

- 1 Системный подход как метод управления организацией.
- 2 Построение оптимальной организационной структуры.
- 3 основополагающие законы организации.
- 4 Совершенствование организации и повышение эффективности работ по рациональному использованию природных ресурсов на предприятии.
- 5 Этапы организационных изменений фирмы.
- 6 Системы и модели систем
- 7 Диагностика и изменение организационной культуры предприятия.
- 8 Управление корпоративной культурой.
- 9 Кадровое планирование в организации, его цели и задачи.
- 10 Коммуникации в организационной системе и их модели.
- 11 Анализ и совершенствование методики разработки управленческих решений в социальной системе.
- 12 Влияние традиций, специфики предприятия на разработку управленческих решений.
- 13 Системный анализ в проблемно-целевом правлении организацией
- 14 Влияние личностных качеств человека на разработку управленческих решений в организации.
- 15 Стандарты качества при разработке управленческих решений.
- 16 Зарубежный опыт разработки управленческих решений.
- 17 Историческое развитие организационной науки.
- 18 Сравнительный анализ единичных и групповых организационных форм предприятий.
- 19 Сравнительный анализ законов организации.
- 20 Основные принципы организации и их характеристика.
- 21 Организация как сложная система. Модель организации.
- 22 Построение организации.
- 23 Стратегия организационных изменений.
- 24 Организационная культура: определение, функции, типы.
- 25 Жизненный цикл организации, характеристика этапов.
- 26 Понятие эффективности организации.

- 27 Методы организационного проектирования: анализ документов, диагностическое интервью, метод аналогий, синектика, метод сценариев.
- 28 Методы организационного проектирования: экспертно-аналитические методы: номинальных групп, дельфи. Метод структуризации целей (дерево целей).
- 29 Использование органиграмм и карт (матриц) распределения прав и ответственности между подразделениями и должностями.
- 30 Удовлетворенность как показатель интегрированности организации. Исследование удовлетворенности сотрудников.

Приложение № 4

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И
АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ»**

1. Понятие организации. Современные определения организации.
2. Жизненный цикл организации, характеристика этапов.
3. Понятие эффективности организации.
4. Функциональная структура: основные параметры, условия применения.
5. Дивизиональная структура: основные параметры, условия применения.
6. Матричная структура: основные параметры, условия применения.
7. Сетевые и виртуальные организации: характеристика структуры.
8. Механистическая и органическая типы оргструктур: условия эффективности.
9. Методы исследования внешней среды организации.
10. Влияние окружающей среды на организацию.
11. Зависимость организационной структуры от этапа жизненного цикла организации.
12. Зависимость организационной структуры от организационной культуры.
13. Основные законы организации.
14. Закон единства анализа и синтеза.
15. Закон синергии.
16. Виды и типы организации.
17. Социальная организация. Причины создания организаций.
18. Закон развития деловых организаций.
19. Закон информированности и упорядоченности.
20. Закон композиции и пропорциональности.
21. Закон самосохранения.
22. Специфические законы социальной организации.
23. Понятие организационного поведения. Ключевые элементы в изучении организационного поведения и их характеристики.
24. Понятия и уровни эффективности организации в контексте организационного поведения.
25. Модели организационного поведения и тенденции их развития.
26. Методы исследования организационного поведения.
27. Понятие личности в организации и её основные характеристики.

28. Установки в деятельности персонала организации и их функции.
29. Удовлетворённость трудом и лояльность к организации: их характеристики и взаимосвязи.
30. Лидерство и руководство. Понятие, теории, основные подходы.
31. Стили лидерства и руководства в классических и современных теориях.
32. Группа в организации. Понятие группы, формирование групп и их классификация.
33. Основные этапы развития групп, определение эффективности группы.
34. Группа и команда: отличительные признаки и общие характеристики.
35. Групповые методы принятия решений в организации.
36. Конфликты в организации: понятие, уровни, классификация.
37. Управление конфликтами в организации. Современные технологии регулирования конфликта.
38. Мотивация и стимулирование в организации: организационные формы мотивационного воздействия на работников.
39. Теории мотивации. Классификация мотивов.
40. Организационная культура: свойства и функции, понятие. Переменные организационной культуры по У. Оучи.
41. Уровни взаимоотношений руководителя с культурой организации. Формирование организационной культуры.
42. Организационный климат и его уровни.
43. Организационное развитие в современных условиях.
44. Международные аспекты организационного поведения.