

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 24.10.2024 14:21:41
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bffa72803da5b7b55f9fc68e2

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ
(МГОУ)

Экономический факультет
Кафедра Управление организацией

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры

Протокол от «16» нояб 2021 г. № 14

Зав. кафедрой Т.И. Власова

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

По учебной дисциплине
Теория организации

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Профиль
Управление персоналом организации

Квалификация
Бакалавр

Формы обучения
Очная, очно-заочная

Мытищи
2021

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	Работа на учебных занятиях Самостоятельная работа
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом.	Работа на учебных занятиях Самостоятельная работа

1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
ОПК-1	Пороговый	Работа на учебных занятиях Самостоятельная работа	<u>Знать:</u> - основные теории и подходы к формированию стратегий организации; - планировать стратегическую деятельность организации; - принципы целеполагания, виды и методы стратегического планирования; - причины многовариантности практики разработки управленческих решений в современных условиях; <u>Уметь:</u> - разрабатывать функциональные стратегии организации на долгосрочную перспективу; - использовать информацию, полученную в результате	Кейсы Реферат Контрольная работа Тест Экзамен	41 - 60 баллов

			маркетинговых исследований; - диагностировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации; - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией стратегии; - использовать техники финансового учета для предупреждения кризисных ситуаций; - анализировать процессы принятия управленческих решений в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний;		
	Продвинут	Работа на	<u>Знать:</u>		

	ый	учебных занятиях Самостоятельн ая работа	- основные теории и подходы к формированию стратегий организации; - планировать стратегическую деятельность организации; - принципы целеполагания, виды и методы стратегического планирования; - причины многовариантно сти практики разработки у правленческих решений в современных условиях; <u>Уметь:</u> - разрабатывать функциональные стратегии организации на долгосрочную перспективу; - использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; - диагностировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствован ию; - анализировать коммуникационн ые процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития	Кейсы Реферат Контрольн ая работа Тест Экзамен	61-100 баллов
--	----	---	---	---	------------------

			организации; - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией стратегии; - использовать техники финансового учета для предупреждения кризисных ситуаций; - анализировать процессы принятия управленческих решений в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний; <u>Владеть:</u> - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы и фирмы в целом; - методами управления операциями; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, планирование, контроль); - методами разработки и реализации стратегий		
ОПК-2	Пороговый	Работа на учебных занятиях Самостоятельн	<u>Знать:</u> - основные теории и подходы к формированию	Кейсы Реферат Контрольн	41 - 60

		ая работа стратегий организации; - планировать стратегическую деятельность организации; - принципы целеполагания, виды и методы стратегического планирования; - причины многовариантности практики разработки управленческих решений в современных условиях; <u>Уметь:</u> - разрабатывать функциональные стратегии организации на долгосрочную перспективу; - использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; - диагностировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации; - ставить цели и формулировать задачи, связанные	ая работа Тест Экзамен	ба лл ов
--	--	--	---------------------------------------	-------------------------

			с реализацией стратегии; - использовать техники финансового учета для предупреждения кризисных ситуаций; - анализировать процессы принятия управленческих решений в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний;		
	Продвинутый	Работа на учебных занятиях Самостоятельная работа	<u>Знать:</u> - основные теории и подходы к формированию стратегий организации; - планировать стратегическую деятельность организации; - принципы целеполагания, виды и методы стратегического планирования; - причины многовариантности практики разработки управленческих решений в современных условиях; <u>Уметь:</u> - разрабатывать функциональные стратегии организации на долгосрочную перспективу; - использовать информацию, полученную в	Кейсы Реферат Контрольная работа Тест Экзамен	61-100 баллов

			результате маркетинговых исследований; - диагностировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации; - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией стратегии; - использовать техники финансового учета для предупреждения кризисных ситуаций; - анализировать процессы принятия управленческих решений в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний;		
--	--	--	---	--	--

			<u>Владеть:</u> - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы и фирмы в целом; - методами управления операциями; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, планирование, контроль); - методами разработки и реализации стратегий		
--	--	--	--	--	--

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

Примерные задания к текущему контролю:

Темы рефератов по дисциплине

1. Место и роль социальных организаций в жизни общества.
2. Современные организационные формы хозяйственных организаций.
3. Перспективы самоорганизации и самоуправления.
4. Закон синергии и его проявление в организациях.
5. Организационные резервы и организационный потенциал в организациях.
6. Символика организационной культуры компании.
7. Механизм формирования организационной культуры.
8. Методы рационализации структуры и процессов управления в организации.
9. Диагностика состояния организации.
10. Взаимосвязь организационной культуры и организационного потенциала организации.
11. Направления организаторской деятельности руководителя.
12. Классификация социальных организаций.
13. Социальная мотивация законов организации.
14. Управление самосохранением в организациях.
15. Защита конфиденциальной информации в компаниях.
16. История стандартизации организационной деятельности.
17. Соотношение организационной, технической и этической культур.
18. Предметные области для организационной и управленческой деятельности.
19. Субъекты организационной деятельности.
20. Социальная эволюция и происхождение организаций.
21. Миссия, стратегия и цели организации как наиболее важные компоненты организационной культуры.

22. Технология создания и регистрации организаций.
23. Влияние культуры на организационную эффективность.
24. Эволюция научных взглядов на организационно-управленческую деятельность

Темы контрольных работ

Вариант 1. Контрольная работа на тему: «Прикладные аспекты законов и закономерностей функционирования организации (на примере организации)».

Основной целью проведения данной работы, является углубление и систематизация знаний полученных на лекциях, а также их применение в ходе решения практических задач.

Содержание работы.

Студентам будут предложены основные законы и закономерности организации: Закон синергии; Закон самосохранения; Закон единства анализа и синтеза; Закон информированности - упорядоченности; Закон развития; Закон композиции; Закон пропорциональности; Закономерность развития связанности; Закономерность развития организованности; Закономерность интегративности; Закономерность коммуникативности; Закономерность иерархичности; закономерность целесообразности; Закономерность необходимого разнообразия.

Необходимо выбрать 1-2 закона и 1-2 закономерности и на примере организации показать их практическое применение

Структура работы:

Титульный лист. Титульный лист выполняется в соответствии с требованиями (приложение X21).

Основная часть. В основной части данной работы необходимо дать краткую характеристику деятельности организации и показать как в ней могут проявляться выбранные законы и закономерности.

Список нормативно-правовых документов, используемых при выполнении работы: устав организации, приказы, отчеты и др.

Исходя из рекомендуемой структуры объем работы должен составлять около 4-5 страниц компьютерного текста, набранного через полтора интервала, размер шрифта 14 Times New Roman.

В тексте не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых.

Страницы работы, а также таблицы, схемы и рисунки (помимо названия) должны быть пронумерованы. Номер и название таблицы указываются над ней, номер и название рисунка и схемы - под ним. При этом на каждую таблицу, схему или рисунок должна быть ссылка в тексте с анализом приводимых данных. Соответствующие диаграммы, схемы, графики и другие иллюстративные материалы должны быть оформлены на основе принятых унифицированных методов.

Литература:

1. Теория организации. Учебник. Под ред. Алиева А.Г. М.: ИНФРА-М. 2010.
2. Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. Теория организации. М.: Изд. Дом ПИТЕР, 2015. – 394с.
3. Б.З.Мильнер Теория организаций. Курс лекций. (Дополненное и переработанное) М.: ИНФРА-М, 2013.- 335с.
4. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. В 2-х томах.-М.:Экономика,1989.

5. Дегтев П.А. Теория организаций: Теорет. курс: Кн. акад. авториз. изложения.-М.: Акад. изд-во МЭГУ, 2000.-155с.
6. Организационная структура управления: Учебно-методическое пособие.-М.: КОНСЭКО,1998.
7. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник.-М.: ИНФРА-М,2001.-302с.

Вариант 2. Контрольная работа на тему: «Построение «дерева целей» организации (на примере организации)».

Основной целью проведения данной работы, является углубление и систематизация знаний полученных на лекциях, а также их применение в ходе решения практических задач.

Содержание работы. Для выполнения данной работы студентам необходимо построить «дерево целей» на примере какой-либо организации.

Структура работы:

Титульный лист. Титульный лист выполняется в соответствии с требованиями.

Основная часть. В основной части данной работы необходимо дать краткую характеристику деятельности организации, сформулировать миссию и основные цели организации. Затем, опираясь на полученные данные построить «Дерево целей» организации.

Список нормативно-правовых документов, используемых при выполнении работы: устав организации, приказы, отчеты и др.

Литература:

1. Теория организации. Учебник. Под ред. Алиева А.Г. М.: ИНФРА-М. 2010.
2. Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. Теория организации. М., Изд. Дом ПИТЕР, 2015. – 394с.
3. Б.З.Мильнер Теория организаций. Курс лекций. (Дополненное и переработанное) М.: ИНФРА-М, 2013.- 335с.
4. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. В 2-х томах.-М.:Экономика,1989.
5. Дегтев П.А. Теория организаций: Теорет. курс: Кн. акад. авториз. изложения.-М.: Акад. изд-во МЭГУ, 2000.-155с.
6. Организационная структура управления: Учебно-методическое пособие.-М.: КОНСЭКО,1998.
7. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник.-М.: ИНФРА-М,2001.-302с.

Вариант 3. Контрольная работа на тему: «Описание основных элементов организации (на примере организации)».

Основной целью проведения данной работы, является углубление и систематизация знаний полученных на лекциях, а также их применение в ходе решения практических задач.

Содержание работы:

Студентам предлагается на примере конкретной организации описать её основные компоненты.

Структура работы:

Титульный лист. Титульный лист выполняется в соответствии с требованиями (приложение N21).

Основная часть. В основной части данной работы должны содержаться

следующие пункты:

Цель организации. Необходимо сформулировать цель, рассматриваемой организации в соответствии с основными требованиями.

Структура организации. В данном пункте необходимо схематично представить структуру рассматриваемой организации.

Задачи организации. Необходимо перечислить основные задачи рассматриваемой организации.

Технология организации. В данном пункте необходимо перечислить те средства, с помощью которых преобразование ресурсов в продукт организации.

Люди. В данном параграфе необходимо представить численность персонала организации. И выделить количество персонала находящегося на той или иной должности.

Список нормативно-правовых документов, используемых при выполнении работы: устав организации, приказы, отчеты и др.

Исходя из рекомендуемой структуры объем работа должна составлять около 4-5 страниц компьютерного текста, набранного через полтора интервала, размер шрифта 14.

В тексте не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых.

Страницы работы, а также таблицы, схемы и рисунки (помимо названия) должны быть пронумерованы. Номер и название таблицы указываются над ней, номер и название рисунка и схемы - под НИМИ. При этом на каждую таблицу, схему или рисунок должна быть ссылка в тексте с анализом приводимых данных. Соответствующие диаграммы, схемы, графики и другие иллюстративные материалы должны быть оформлены на основе принятых унифицированных методов.

Литература:

1. Теория организации. Учебник. Под ред. Алиева А.Г. М.: ИНФРА-М. 2010.
2. Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. Теория организации. М.:, Изд. Дом ПИТЕР, 2015. – 394с.
3. Б.З.Мильнер Теория организаций. Курс лекций. (Дополненное и переработанное) М.: ИНФРА-М, 2013.- 335с.
4. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. В 2-х томах.-М.:Экономика,1989.
5. Дегтев П.А. Теория организаций: Теорет. курс: Кн. акад. авториз. изложения.-М.: Акад. изд-во МЭГУ, 2000.-155с.
6. Организационная структура управления: Учебно-методическое пособие.-М.: КОНСЭКО,1998.
7. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник.-М.: ИНФРА-М,2001.-302с.

Тест по дисциплине «Теория организации» Вариант 1

1. Объектом изучения в теории организации является:

- А. Организационные объекты.
- Б. Системы.
- В. Организационные объекты и системы.
- Г. Нет верного ответа.

2. Предметом изучения в теории организации является:

- А. Процессы, протекающие в организации.
- Б. Организационные отношения.
- В. Структура, цели и задачи организации.
- Г. Структура, люди и технология в организации

3. Дайте определение организованной системы:

- А. Организованная система- система, в которой присутствует управление
- Б. Организованная система- это система с обратной связью.
- В. Организованная система – система, в которой между элементами существуют взаимосвязи.
- Г. Организованная система – это совокупность элементов, направленных для достижения одной цели.

4. Укажите, какой из видов деления труда способствует созданию иерархии управления:

- А. горизонтальное деление труда.
- Б. территориальное деление труда.
- В. вертикальное деление труда.
- Г. Нет верного ответа.

5. Укажите, что характеризует систему в статике:

- А. стадия процесса, функционирующего в системе.
- Б. элементы системы.
- В. структура системы.
- Г. Все ответы верны.

6. При построении «дерева» целей используются:

- А. системный подход.
- Б. процессный подход.
- В. структурный подход.
- Г. Функциональный подход

7. Основоположником современной теории организации является:

- А. Татищев В.Н.
- Б. Богданов А.А.
- В. Сперанский М.М.
- Г. Нет верного ответа

8. Укажите, при каком стиле управления решения принимаются сообща, а ответственность несет руководитель:

- А. демократический.
- Б. авторитарный.
- В. попустительский.
- Г. демократический и попустительский

9. Укажите, какие из организационных решений руководитель не должен делегировать:

- А. рутинные задачи.
- Б. текущие дела.
- В. проблемы, связанные с выработкой общей политики организации или подразделения.
- Г. Нет верного ответа.

10. Организация как процесс – это:

- А. деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве
- Б. комплекс взаимосвязанных элементов, взаимодействующих с внешней средой
- В. Взаимосвязь функций управления
- Г. Нет верного ответа
11. **Какой тип организации (в соответствии с исследованиями М. Вебера) основан на специальном разделении власти внутри организации, которое обеспечивает руководителю возможности быть лидером:**
- А. Харизматический
- Б. Традиционный
- В. Бюрократический
- Г. Нет верного ответа
12. **Дайте определение «организованной системы».**
13. Школа, ВУЗ, больница являются:
- А. технической системой
- Б. экономической системой
- В. социальной системой
- Г. нет верного ответа
14. **Продолжите фразу «Статичные организационные культуры...»:**
- А. способны к быстрым и существенным изменениям
- Б. основаны на жестких поведенческих нормативах, привычных представлениях об окружающей действительности
- В. способны к внутренне обусловленной динамике, когда причины изменения организационной культуры заключаются в ней самой
- Г. изменяются только под воздействием внешних факторов
15. **Продолжите фразу: «В российской практике наиболее широко используется тип организационной структуры»:**
- А. конгломерат.
- Б. матричная.
- В. линейно-функциональная.
- Г. линейная
16. **Укажите, какой тип организационной структуры системы управления увеличивает возможность конфликта:**
- А. матричная структура.
- Б. функциональная структура.
- В. линейная структура.
- Г. нет верного ответа
17. **Термин «организация» понимается как:**
- А. процесс;
- Б. форма объединения людей;
- В. управление.
- Г. все ответы верны
18. **Дайте определение термину «организационные отношения».**
19. **Понятие «внешней среды» организации соотносится в теории организации с понятием:**
- А. организация как открытая система;
- Б. неформальная организация;
- В. Регулирование внутренних взаимодействий.
- Г. законов организации

20. Основное содержание организационной концепции Тейлора применительно к обоснованию способа формирования структуры предприятия состоит в применении модели:

- А. линейной структуры управления;
- Б. функциональной структуры управления;
- В. Линейно штабной структуры управления;
- Г. дивизиональной структуры управления.

Вариант 2

1. Организация как внутреннее состояние системы – это:

- А. деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве;
- Б. комплекс взаимосвязанных элементов, взаимодействующих с внешней средой;
- В. Деятельность по упорядочению реализации процесса.
- Г. нет верного ответа

2. Какая модель организации была предложена Ф.У. Тейлором

- А. Организация как трудовой процесс
- Б. Теория организационного потенциала
- В. Организация как безличный механизм
- Г. Теория институтов и институциональных изменений

3. Система – это:

- А. множество элементов, находящихся в отношениях и связях между собой, образующих определенную целостность, единство
- Б. момент взаимосвязи всех явлений природы и общества
- В. сторона предмета, обуславливающая его различие или сходство с другими предметами, проявляющиеся во взаимодействии с ними
- Г. нет верного ответа

4. Детерминированные системы – это системы, которые:

- А. функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом
- Б. характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней или внутренней среды и выходными результатами;
- В. Функционируют в условиях неопределенности.
- Г. нет верного ответа.

5. «Любая система может быть рассмотрена как элемент системы более высокого порядка» – выражение свойства:

- А. целостности
- Б. сложности
- В. организованности
- Г. иерархичности

6. Предприятие, организация являются:

- А. технической системой
- Б. технологической системой
- В. экономической системой
- Г. Все ответы верны

7. Укажите виды социальных организаций:

- А. хозяйственные организации
- Б. коммерческие и некоммерческие организации
- В. промежуточные формы организаций
- Г. общественные союзы, массовые организации

8. **Продолжите фразу «Динамические организационные культуры...»:**

- А. способны к быстрым и существенным изменениям
- Б. основаны на жестких поведенческих нормативах, привычных представлениях об окружающей действительности
- В. способны к внутренне обусловленной динамике, когда причины изменения организационной культуры заключаются в ней самой
- Г. изменяются только под воздействием внешних факторов статичные организационные культуры

9. **Отличительными признаками какого этапа жизненного цикла организации являются расширение и диверсификация:**

- А. рост
- Б. зрелость
- В. насыщение
- Г. обновление

10. **Назовите основные признаки социальной системы.**

11. **Для какой структуры характерны неразвитая техноструктура, незначительная численность вспомогательного персонала, слабо выраженное разделение труда, относительно невысокая управленческая иерархия:**

- А. простая структура
- Б. механистическая бюрократия
- В. профессиональная бюрократия
- Г. дивизиональная форма

12. **Закончите фразу «Отличительной особенностью школы социальных систем является взгляд на организацию как на...»:**

- А. специфическую целостную социальную систему;
- Б. совокупность декларируемых образцов поведения;
- В. комплекс функций и действий.
- Г. нет верного ответа.

13. **«Человеческий фактор организационного развития рассматривается как:**

- А. один из компонентов производительных сил;
- Б. процесс функционирования предприятия;
- В. Профессионально-квалификационные навыки сотрудников.
- Г. Все ответы верны

14. **Введение понятия «организационная культура» в теорию организации связано с:**

- А. попытками американского менеджмента интерпретировать успехи японской экономики;
- Б. необходимостью соотнести процессы управления организацией с наиболее общими для всех народов закономерностями развития сознания человека;
- В. успехами технического прогресса.
- Г. нет верного ответа.

15. **Конфликт в организации – это:**

- А. противоречие, возникающее при столкновении двух разнонаправленных социальных подсистем в рамках организации;
- Б. противоречия в системе внешних социально-экономических отношений;
- В. Несовершенство организационных норм, правил, инструкций и предписаний.
- Г. нет верного ответа

16. **Структура организации – это:**

- А. способ строения, устойчивая связь ее подсистем и компонентов;
- Б. механизм взаимодействия объекта с внешней средой;
- В. Перечень должностных обязанностей и функций персонала.
- Г. механизм внутреннего взаимодействия внутри организации.

17. **Укажите основоположника «бюрократической» модели организации:**
А. Тейлор;
Б. Вебер;
В. Файоль;
Г. Мескон
18. **Назовите основные внутренние переменные организации по определению М. Мескона, Ф. Хедоури.**
19. **Выберите два основных подхода к проектированию организации:**
А. ситуационный;
Б. механистический;
В. Системный;
Г. органический.
20. **Дайте определение термину «организационные отношения».**

Примерные кейсы для анализа

Кейс 1. Проектирование функциональной структуры системы управления группой компаний

Удовлетворение потребностей покупателя становится одной из важнейших целей развития организации. На перспективные продукты и услуги настраивается все элементы системы управления. Для небольших организаций, производящих небольшой ассортимент продуктов и услуг определить перечень продуктов не составляет большого труда, но построить систему эффективного управления одинаково трудно как маленькой, так и большой компании. Рассмотрим, как умение использовать процессы реструктуризации, повлияли на развитие системы управления группы компаний «Прогресс», основные направления деятельности которой связаны с торговлей кофе, коврами и ковровыми покрытиями, торговлей строительными материалами. Объединение компаний в группу позволило определить дублирующие функции менеджмента, централизация которых повышала эффективность компании в целом. В поиске эффективной структуры управления был составлен следующий *иерархический перечень функций обеспечения направлений деятельности*:

1. Основные *направления деятельности*
 - 1.1.1 Торговля *кофе*
 - 1.1.2 Торговля *коврами и ковровыми покрытиями*
 - 1.1.3 Торговля *строительными материалами*
2. Основные функции обеспечения направлений деятельности
 - 2.1 Организация закупок
 - 2.1.1. Поиск поставщиков
 - 2.1.2 Заказ товаров
 - 2.1.3 Заключение контрактов
 - 2.1.4 Ценовая политика по закупкам
 - 2.2 Организация сбыта
 - 2.2.1 Заключение договоров реализации
 - 2.2.2 Реализация продукции оптовым и розничным покупателям
 - 2.2.3 Контроль работы собственных магазинов розничной сети
 - 2.2.4 Ценовая политика по сбыту
 - 2.3 Организация хранения
 - 2.3.1 Обеспечение работы склада
 - 2.4 Организация транспортной доставки

- 2.4.1 Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами
- 2.5 Техническое обеспечение
 - 2.5.1 Обеспечение оргтехникой
 - 2.5.2 Компьютеризация и развитие сети
- 2.6 Аудиторское обеспечение
 - 2.6.1 Оценка финансового состояния организации
 - 2.6.2 Контроль и консультирование бухгалтерии
- 3. Основные функции менеджмента
 - 3.1 Структура
 - 3.1.1 Мониторинг организационной структуры
 - 3.1.2 Мониторинг финансовой структуры
 - 3.2 Финансы
 - 3.2.1 Ведение операционных бюджетов
 - 3.2.2 Ведение бюджета денежных средств
 - 3.2.3 Ведение бюджета доходов и расходов
 - 3.3 Учет
 - 3.3.1 Ведение бухгалтерского учета
 - 3.3.2 Ведение учета реализации бизнес-плана
 - 3.4 Маркетинг
 - 3.4.1 Проведение маркетинговых исследований
 - 3.5 экономика
 - 3.5.1 управление затратами
 - 3.6 Бизнес-планирование
 - 3.6.1 Разработка бизнес-плана
 - 3.7 Персонал
 - 3.7.1 Подбор и управление персоналом

Перечень функций сопровождается соответствующим перечнем структурных исполнительных звеньев, которые в свою очередь иерархически упорядочиваются и группируются по принятым в компании принципам. Формируется продуктовая, функциональная, территориальная структура и группировки по проектам. Так, в группе компаний «Прогресс» основные функции обеспечения (2.1, 2.2, 2.3, 2.4. 2.5 и 2.6) могут осуществляться под управлением подразделения “2. Функции обеспечения деятельности”. При этом каждая из основных функций обеспечения может реализовываться в отдельном звене. В группе компаний в состав исполнительных звеньев входят аффилированные и дочерние организации. Каждая из этих организаций может или самостоятельно осуществлять функции обеспечения (при этом несут дополнительные затраты на дублирование функций), или делегировать выполнение отдельных функций головной компании. Формируются варианты организационной структуры.

Задание:

1. Составьте перечень исполнительных звеньев группы компаний «Прогресс».
2. Разработайте варианты организационной структуры группы компаний «Прогресс».
3. Определите наиболее эффективный вариант структуры системы управления группы компаний «Прогресс».

Кейс 2. Групповые процессы и изменения в управлении персоналом

Анна Кэнноп, выпускница колледжа одного из университетов, начала свою карьеру стажером по менеджменту в одном из отелей Истбруг Иннз, с центром в Ланкастере, штат Пенсильвания. Первое собеседование Анны с представителем фирмы Истбруг состоялось за год до окончания колледжа. Ей понравилась программа подготовки менеджеров и обещание скорой перспективы руководить одним из мотелей Истбруг,

поэтому она решила пойти работать в компанию. За время обучения преподаватели заметили ее напористость, умение ладить с окружающими, принимать решения и прислушиваться к другим. После того как Анна закончила обучение одной из первых по результатам, она получила должность заместителя управляющего в одном из moteley Атланты. В компании ей сказали, что она должна проработать на этой должности 2-3 года. Спустя полтора года работа ей наскучила, и она решила заняться чем-нибудь другим. Она узнала, что одному из предприятий требуется директор по распродаже, и позвонила его президенту. После долгой беседы Анна и президент условились встретиться. Встреча прошла очень хорошо, и президент сразу же предложил Анне работу. Анна сказала, что ей надо обдумать предложение, т. к. у мужа могли возникнуть сложности с переездом в то место, где расположена компания. Президент предложил Анне и ее мужу побывать в этом городе и пообещал помочь мужу найти работу. Съездив туда несколько раз, Анна с мужем решили, что ей следует согласиться на это предложение, а он будет работать в соседнем городе.

Когда Анна приехала на новое место работы, ее поразила быстрота выполнения дел в Трансло. Достаточно было провести несколько собраний служащих, чтобы принять необходимые решения. Заявки быстро принимались и выполнялись. Одним из ее первых поручений было составление плана продажи для компании. Ее подчиненный, Майк, недавно принятый на работу компанией Трансло, был направлен на территорию постоянного сбыта в центральной части Миссури. Майк поступил на эту должность после того, как его предшественник ушел на пенсию. Эта территория давала большую часть дохода от продажи в центральном регионе за последние 10 лет.

После 3 месяцев работы в Трансло у Анны появились серьезные сомнения в деловых способностях Майка, в мотивации и опыте работы с продукцией Трансло. С первого дня работы Майк не мог добиться необходимых целей продажи и стоимости. Анна была настолько загружена делами, что не могла уделить много времени Майку. Когда она просматривала его показатели продажи, они ей не понравились. Анна обратилась к Барри Лингу, директору по маркетингу, с просьбой провести вместе с Майком телефонный опрос покупателей и определить его методы работы. Барри выполнил ее просьбу и через неделю позвонил Анне. Он сообщил, что Майк недостаточно подготовлен, не понимает особенностей продукции компании Трансло, а также о том, что между служащими офиса в центральном Миссури появились некоторые проблемы. По мнению Барри, эти проблемы возникли в результате неумения Майка ладить с людьми. Жизнь без семьи в небольшом городе никак не подходила к стилю жизни Майка. Другие служащие офиса были семейными, а многие даже посещали церковь или клуб. Барри полагал, что многие сделки заключались в раздевалке после партии в теннис, а Майк не принимал участия в этих спортивных играх и был не в курсе всех неофициальных бесед, которые в конечном итоге и вели к продаже.

За последние несколько месяцев полномочия Анны возросли. Она целиком занялась подготовкой нового 5-летнего плана предприятия, который ей предстояло представить совету директоров, а также занималась трудоустройством нового директора по финансам. В силу этих обстоятельств ей не удалось поговорить с Майком о том, что сообщил ей Барри. Но она была в курсе того, что Майку не удастся добиться необходимой месячной нормы продажи.

Случилось так, что муж Анны, Джон, собрался в командировку в центральную часть Миссури, и Анна решила съездить с ним на выходные. Они выехали в четверг днем, а вечером уже прибыли на место. Анна решила отдохнуть и не звонить в офис, располагавшийся в соседнем городе. В пятницу она отдыхала на берегу пруда, неподалеку от мотеля, и случайно встретила там подвыпившего Майка с друзьями. Она улыбнулась ему, а он предложил познакомить ее со своим другом. После короткого разговора Анна вежливо отказалась.

Когда в понедельник утром она вернулась в офис, то нашла там записку от управляющего офисом в центральном Миссури. В записке сообщалось, что у Майка грипп, и он уже

неделю не появляется на работе и не занимается вопросами продажи. Анна негодовала. Она вызвала Майка по телефону и потребовала объяснений. Майк заявил, что целую неделю был болен, а в тот день решил просто отдохнуть. Он также выразил недовольство тем, что Барри общался с клиентами и выступал в качестве наблюдателя. После горячей перепалки Анна сказала: "Вы уволены. К обеду освободите свой кабинет. Я проинформирую местное начальство".

Управление - трудная работа, а трудности, которые были у Анны с Майком, являются личностными. Анна - начальница Майка, но ей было трудно заставить его работать. Руководство компании полагает, что Анна достаточно хорошо знает своих подчиненных, что ей не только удастся постоянно поддерживать с ними хорошие отношения, но и рассчитывать на особую поддержку в преодолении трудностей.

Задание:

1. Какие обстоятельства и причины лежат в основе конфликтной ситуации Анны и Майка и требуют изменений их отношений?
2. Что еще следует знать Анне как менеджеру о компании для успешной работы?
3. Какие поведенческие аспекты (явные и скрытые) влияют на выработку решений Анны?
4. Разработайте модели поведения Анны, Майка и Барри, которые помогут им избежать конфликта.
5. Когда группы принимают лучшие решения, чем отдельные личности?
6. Какова должна быть структура организации для улучшения ее работы?
7. Каковы основные критерии использовались в оценке решений других?

Список вопросов к экзамену

1. Понятие «организация», многоаспектность понятия «организация», примеры использования этого понятия на практике.
2. Формирование современного знания об организации, школы организационной науки.
3. Связь теории организации со смежными областями естественных и гуманитарных наук.
4. Характеристика понятий «организация» и «реорганизация», их взаимосвязь и использование на практике.
5. Классификация организаций и принципы классификации, их роль в исследовании организации и определении целей и направлений деятельности.
6. Организация как система – понятие, основные подсистемы организации и их взаимосвязи.
7. Система управления организацией, ее становление и развитие.
8. Внешняя и внутренняя среда организации, факторы среды и их роль в функционировании организации.
9. Экономическая и социальная подсистемы организации, их взаимосвязи и роль в управлении организацией.
10. Цели и функции управления организацией, их структура, роль в функционировании организаций.
11. Структура целей организации, использование структуры целей в функционировании организации.
12. Понятие процесса установления целей организации, разработка дерева целей и управление по целям организации.
13. Классификации функций организации, использование классификаций функций в управлении организацией.
14. Понятие миссии организации, ее взаимосвязи с целями функционирования и развития организации.
15. Понятие структуры организации и организационной структуры системы управления организацией и их взаимосвязи.

16. Типология организационных структур системы управления организацией и их развитие.
17. Организация и управление, управляющая и управляемая подсистемы организации.
18. Типы организаций, использование типологии организаций на практике.
19. Механистический тип организации и его развитие.
20. Органический тип организации и его развитие.
21. Социальная организация, классификация социальных организаций.
22. Хозяйственные организации, классификация хозяйственных организаций и ее использование на практике.
23. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций, их особенности, использование на практике.
24. Организационные формы объединений и интеграции хозяйственных организаций, их развитие.
25. Направления развития современных организаций, сетевые и виртуальные организации.
26. Характеристика линейной структуры системы управления организацией, положительные и отрицательные стороны линейной структуры.
27. Развитие линейно-функциональной структуры управления, особенности дивизиональной, матричной и проектной структуры системы управления организацией.
28. Характеристика особенностей, положительных и отрицательных проявлений линейно-функциональной структуры управления организацией.
29. Характеристика особенностей, положительных и отрицательных проявлений функциональной структуры управления организацией.
30. Понятие статики организации, принципы организационной статики, примеры характеристик статического состояния организации.
31. Централизация и децентрализация, их взаимосвязь, использование в формировании структуры системы управления организацией.
32. Делегирование полномочий и использование процессов делегирования на практике.
33. Динамика организации и процессы управления организацией, их роль в исследовании функционирования организации.
34. Принципы динамики организации и их использование в управлении организацией.
35. Этапы процесса управления, их взаимосвязь.
36. Свойства организации – целостность, системность, эмерджентность, адаптивность и устойчивость, их проявление на практике.
37. Использование знаний о свойствах организации в управлении организацией.
38. Понятие зависимости, тенденции, закономерности и законов организации.
39. Общие и фоновые законы организации, особенности их проявлений.
40. Сущность закона синергии организации.
41. Сущность закона самосохранения организации и использование знаний закона в практике управления.
42. Сущность закона развития организации и использование знаний закона в практике управления.
43. Сущность закона информированности – упорядоченности и использование знаний закона в практике управления.
44. Сущность закона единства анализа и синтеза и использование знаний закона в практике управления.
45. Сущность закона композиции и использование знаний закона в практике управления.
46. Сущность закона пропорциональности и использование знаний закона в практике управления.
47. Пути и направления развития организаций, подходы к управлению развитием организации.

48. Культура организации, роль внешней среды и национально-исторических моделей управления в формировании организационной культуры.
49. Понятие самоорганизации, использование знаний о законе синергии в повышении эффективности самоорганизации.
50. Организационная культура, ее роль в развитии организации.
51. Функции организационной культуры, их использование в развитии организации, особенности российской организационной культуры.
52. Понятие эффективности организационных изменений, показатели эффективности организационных изменений.
53. Современные организационные формы объединения организаций, слияние и поглощение организаций.
54. Организационные изменения, их эволюция, влияние глобализации экономики на процессы управления изменениями.

1.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Основными формами текущего контроля являются: посещаемость лекционных и практических занятий, написание реферата, контрольной работы, анализ кейсов, выполнение заданий по самостоятельной работе и тестирование.

Проверка домашних заданий регулярно осуществляется преподавателем на семинарах. Также на занятиях проводятся обсуждения и дискуссии по важнейшим вопросам теории организации. В промежуточную аттестацию включаются как теоретические вопросы, так и практические задания.

Требования текущего контроля

Процедура оценивания знаний и умений состоит из следующих составных элементов:

1. Учет посещаемости лекционных и практических занятий
2. Выполнение заданий текущего контроля

Оценка знаний и умений в текущем контроле осуществляется следующим образом:

1.4.1. Написание теста оценивается по шкале от 0 до 20 баллов. Уровень освоения компетенций зависит от следующих результатов написания теста: 18-20 баллов (80-100% правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 15-17 баллов (70-75 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 8-10 баллов (50-65 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-7 баллов (менее 50 % правильных ответов) - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

1.4.2. Написание реферата оценивается по шкале от 0 до 20 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания реферата 17-20 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 13-17 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 8-12 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-7 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Степень раскрытия темы	0-4
2. Личный вклад автора	0-3
3. Структурированность материала	0-2
4. Постраничные ссылки	0-2
5. Объем и качество используемых источников	0-2
6. Оформление текста и грамотность речи	0-3
7. Защита реферата/ контрольной работы	0-4

1.4.3. Анализ и проведение работы с кейсом оценивается от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата работы: 9-10 баллов - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 6-8 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 3-5 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-2 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно) (Таблица 2.).

Таблица 2.

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. умение распределить работу в команде	0-2
2. умение выслушать друг друга	0-2
3. согласованность действий	0-2
4. правильность и полнота выступлений	0-2
5. активность, доказательность и обоснованность позиции	0-2
Общая, максимальная сумма баллов:	10

1.4.4. Контрольная работа оцениваются от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата их написания: 9-10 баллов - компетенции считаются освоенными на высоком уровне (оценка отлично); 6-8 баллов - компетенции считаются освоенными на базовом уровне (оценка хорошо); 3-5 баллов - компетенции считаются освоенными на удовлетворительном уровне (оценка удовлетворительно); 0-2 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно) (Таблица 3.).

Таблица 3.

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. владение профессиональной терминологией	0-2
2. умение обосновать свои суждения	0-2
3. структурированность материала	0-3
4. оформление текста и грамотность речи	0-3
Общая сумма баллов:	10

Суммирование баллов за работу в семестре осуществляется в соответствии с таблицей 4.

Таблица 4.

№ п/п	ФИО	Сумма баллов, набранных в семестре					ИТОГО
		Кейсы до 10 баллов	Реферат до 20 баллов	Контроль ная работа до 10 баллов	Тест до 20 баллов	Экзамен До 30 баллов	
1.							
2.							

1.4.6 Шкала оценивания экзамена

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	21-30
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	13-20
студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	6-12
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме; оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	0-5

Неудовлетворительной сдачей экзамена считается экзаменационная составляющая менее или равная 10 баллам (при максимальном количестве баллов, отведенных на экзамен 30). При неудовлетворительной сдаче экзамена (менее или равно 10 баллам) или неявке по неуважительной причине на экзамен экзаменационная составляющая приравнивается к нулю (0). В этом случае студент в установленном в Университете порядке обязан пересдать экзамен.

2.4. При пересдаче экзамена используется следующее правило для формирования рейтинговой оценки:

- 1-я пересдача – фактическая рейтинговая оценка, полученная студентом за ответ, минус 10 баллов;
- 2-я пересдача – фактическая рейтинговая оценка, полученная студентом за ответ, минус 20 баллов.