



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО КАЗАНСКИЙ ГАУ)

Институт экономики

Кафедра Управления сельскохозяйственным производством



СВЕРЖДАЮ
содержание программы учебно-методической работы, проф.
Г.Ф. Гатина
12 мая 2020 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
(приложение к рабочей программе дисциплины)

Направление подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) подготовки
«Государственная и муниципальная служба»

Уровень
бакалавриата

Форма обучения
Очная, заочная

Год поступления обучающихся: 2020

Казань – 2020

Составитель: Хисматуллин М.М., к.э.н., доцент

Фонд оценочных средств обсужден и одобрен на заседании кафедры организации сельскохозяйственного производства «28» апреля 2020 г. (протокол № 10)

зав. кафедрой, д.э.н., профессор Мухамметалиев Ф.Н.

Рассмотрен и одобрен на заседании методической комиссии Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент Гатина Ф.Ф.

Согласовано:
Директор Института экономики,
к.э.н., доцент

М.М. Низамутдинов

Протокол Ученого совета Института экономики № 9 от «12» мая 2020 г.

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

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 38.03.04 Государственное муниципальное управление, обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Теория организации и организационное проектирование»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Код компетенции	Этапы освоения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-14	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (1 Этап)	Знать: основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды организаций, особенности их функционирования; критерии выбора организационной структуры; принципов адаптации организации к внешним изменениям. Уметь: формулировать цели организации и определять направления организационных действий в организациях сферы государственного и муниципального управления; определять потребность в рекомбинации ресурсов организации в соответствии с вызовами внешней среды в сфере государственного и муниципального управления. Владеть: навыками анализа внешней и внутренней среды организаций сферы государственного и муниципального управления; навыками обработки и представления результатов изучения организационной среды.
ПК-23	владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций. (1 Этап)	1. Знать: основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций. 2. Уметь: планировать и организовывать деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-

		политических, коммерческих и некоммерческих организаций. 3. Владеть: навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.
--	--	--

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Компетенция, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
ПК-14 способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (1 этап)	Знать: основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды организаций, особенности их функционирования; критерии выбора организационной структуры; принципов адаптации организации к внешним изменениям.	Не знает основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды организаций, особенности их функционирования; критерии выбора организационной структуры; принципов адаптации организации к внешним изменениям.	Фрагментарно знает основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды организаций, особенности их функционирования; критерии выбора организационной структуры; принципов адаптации организации к внешним изменениям.	В целом успешно но не системно знает основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды организаций, особенности их функционирования; критерии выбора организационной структуры; принципов адаптации организации к внешним изменениям.	Успешно и системно знает основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды организаций, особенности их функционирования; критерии выбора организационной структуры; принципов адаптации организации к внешним изменениям.
	Уметь: умеет формулировать цели организации и определять направления организационных действий в организациях сферы государственного и муниципального управления; определять потребность в	Не умеет формулировать цели организации и определять направления организационных действий в организациях сферы государственного и муниципального управления; определять потребность в	Фрагментарно умеет формулировать цели организации и определять направления организационных действий в организациях сферы государственного и муниципального управления; определять потребность в	В целом успешно, но не системно умеет формулировать цели организации и определять направления организационных действий в организациях сферы государственного и муниципального управления; опре-	Успешно и системно умеет формулировать цели организации и определять направления организационных действий в организациях сферы государственного и муниципального управления; определять потреб-

	рации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.	нов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.	рации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.	сти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.	ской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.
--	--	---	--	---	---

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

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

Вопросы к дифференцированному зачету в тестовой форме

1. Термин «организация» трактуется:

- + А) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве;
- Б) набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей;
- + В) рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой;
- Г) процесс качественного изменения.

2. Из каких взаимозависимых элементов состоит термин «организация»:

- А) физических, экономических, политических;
- Б) правовых, социальных;
- + В) физических, экономических, правовых, технологических, человеческих отношений;
- Г) человеческих отношений, правовых, технологических, социальных.

3. Что лежит в основе теории организации как науки:

- + А) Организация обладает целенаправленностью функционирования и развития и является самоорганизующейся системой;
- Б) Организация обладает физическими и биологическими ограничениями;
- В) процесс качественного изменения;
- Г) сигнал и субъект, принимающий этот сигнал.

4. Основная задача теории организации:

- А.) О признание взаимозависимости между системой и внешней средой;
- + Б.) Изучение влияния, которое оказывает индивидуумы и группы людей на функционирование организаций;
- В.) обеспечить органические сочетания вертикали и горизонтالي управления;
- Г.) Исследовать и организацию оформить все связи;

5. Психология изучает:

- А.) Методологические основы;
- + Б.) Поведение индивидуумов;
- В.) Функцию культуры общества;
- Г.) Право, как систему социальных норм;

6. Антропология изучает:

- А.) Методологические основы;
- Б.) Поведение индивидуумов;
- + В.) Функцию культуры общества;
- Г.) Право, как систему социальных норм;

7. Что делает социология:

- + А.) Расширяет методологические основы теории организации при помощи изучения социальных систем;
- Б.) Отвечает на вопросы, возникшие в процессе функционирования организации;
- В.) Изучает организацию культуры общества;
- Г.) Изучает право, как систему социальных норм;

8. Что делает социальная психология:

- А.) Расширяет методологические основы теории организации при помощи изучения социальных систем;
- + Б.) Ответ на вопросы, возникшие в процессе функционирования организации;
- В.) Изучает организацию культуры общества;

Г.) изучает право как систему социальных норм;

9. Организация это:

+А.) Сознательно координируемое социальное образование с определёнными границами, функционирование на относительно постоянной основе для достижения общей цели;

Б.) Набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей;

В.) Процесс закономерного качественного изменения;

Г.) нет правильного ответа

10. Что представляет собой формализация:

А.) Базис для всех плановых решений организации;

Б.) Приток информации или денег;

+В.) Задание установленных и разработанные правила и процедуры, определяемые поведение работ

Г.) Предсказанные изменения состояний организации происходящих в агрепредельной наследственности в течение времени;

11. Миссия это:

А) Деятельность по употреблению всех элементов определяемого объекта в течение времени;

Б) Совместимое сооружение, взаимозависимое действие двух или нескольких сил, агентов, факторов в каком-либо одном направлении;

+В) Базис для всех плановых решений организации, определение ее целей и задач;

+Г) Вызывает понимание и поддержку внешних участников организации;

12. Система - это:

А) процесс качественного изменения;

+ Б) Набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;

В) соединение компонентов объекта в единое органичное и соразмерное целое;

Г) соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого.

13. Различают системы:

А) большие и малые;

Б) формальные и неформальные;

В) длительные и временные;

+Г) открытые и закрытые.

14. Закрытая система – это:

+А) Обозначает систему, являющуюся самодерживаемой;

Б) Обозначает систему, вступающую во взаимодействие с окружающим миром;

В) Обозначает систему, которая ставит целью удовлетворение общественных потребностей;

Г) Обозначает систему, которая координирует социальное образование.

15. Верно ли утверждение, что открытая система вступает в динамическое взаимодействие с миром и ее окружающим:

А) Нет

+ Б) Да

16. Может ли открытая система стать закрытой и наоборот:

+ А) Да

Б) Нет

17. Что понимается под обратной связью для организации:

А) процесс закономерного качественного изменения

Б) соединение компонентов объекта в единое органичное и соразмерное целое;

+ В) приток информации или денег позволяющий модифицировать производство;

Г) Базис для всех плановых решений организации.

18. Какие существуют роли в организации:

- + А) Определение основных обязанностей;
 - +Б) Определение свободы действий и полномочий;
 - +В) Обеспечение информацией и другим инструментарием;
 - Г) Нет правильных ответов.
19. Внутренняя среда организации – это:
- А) приток информации или денег позволяющий модифицировать производство;
 - Б) процесс закономерного качественного изменения
 - В) соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого;
 - + Г) поведение ее членов.
20. Какой состав внутренней среды организации:
- +А) технологии, цели, люди, структуры, технологическая система, капитал, система социальной организации;
 - Б) капитал, цели, люди;
 - В) цены, социальные нормы, рабочая сила;
 - Г) технологии, цены, капитал, инфраструктура.
21. Понятие «жизненный цикл организации» подразумевает под собой:
- А) Базис для всех плановых решений организации;
 - + Б) предсказуемые изменения состояний организации, происходящей в определенной последовательности в течении времени;
 - В) временный интервал, включающий несколько стадий;
 - Г) нет правильного варианта
22. Жизненный цикл продукции – это:
- + А) временный интервал, включающий несколько стадий, каждый из которых отличается особым характером;
 - Б) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве;
 - В) соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого;
 - Г) соединение компонентов объекта в единое органичное и соразмерное целое.
23. Перечислите этапы жизненного цикла:
- А) этап предпринимательства;
 - Б) этап коллективности;
 - В) этап формализации и управления;
 - +Г) все варианты правильны.
24. Перечислить этапы прохождения продукта:
- + А) рождение, формирования, роста, зрелости, упадка;
 - Б) рождения, роста, зрелости, упадка;
 - В) предпринимательства; зрелости, упадка;
 - Г) рождение, формирования, коллективности, зрелости.
25. Что подразумевает под собой этап зарождения:
- А) появления изделий на рынке;
 - Б) Сокращение темпов продаж;
 - + В) разработка, конструирование, эксперименты;
 - Г) этап наибольших продаж.
26. Что подразумевает под собой этап роста:
- + А) появления изделий на рынке;
 - Б) Сокращение темпов продаж;
 - В) разработка, конструирование, эксперименты;
 - Г) этап наибольших продаж.
27. Что подразумевает под собой этап насыщения рынка:
- А) появления изделий на рынке;

- + Б) Сокращение темпов продаж;
 - В) предпринимательства; зрелости, упадка;
 - Г) рождение, формирования, коллективности, зрелости.
28. Что подразумевает под собой этап зрелости:
- А) появления изделий на рынке;
 - Б) Сокращение темпов продаж;
 - В) разработка, конструирование, эксперименты;
 - + Г) этап наибольших продаж.
29. В Виде чего изображаются основные этапы жизненного цикла:
- А) таблицы;
 - Б) рисунка;
 - В) схемы;
 - + Г) графика.
30. По форме собственности организации бывают:
- А) Государственные
 - Б) Частные;
 - В) муниципальные;
 - + Г) все варианты верны
31. По отношению к власти организации делятся на:
- + А) правительственные;
 - + Б) неправительственные;
 - В) правящие;
 - Г) не правящие.
32. По отношению к главной цели организации делятся на:
- + А) Общественные;
 - Б) Государственные;
 - + В) Хозяйственные;
 - Г) Собственные.
33. По отношению к бюджету организации делятся на:
- А) Коммерческие;
 - Б) не коммерческие;
 - + В) бюджетные;
 - + Г) внебюджетные.
34. По отношению к прибыли организации делятся на:
- А) Государственные;
 - + Б) Коммерческие;
 - + В) не коммерческие;
 - Г) муниципальные.
35. По уровню формализации организации делятся на:
- А) Длительные;
 - + Б) Формальные;
 - В) Временные;
 - + Г) Не формальные.
36. По форме собственности организации делятся на:
- А) Государственные;
 - Б) муниципальные.
 - В) Общественные;
 - + Г) все варианты правильны.
37. По отраслевой принадлежности организации делятся на:
- + А) Промышленные;

+Б) Транспортные;

+В) С/Х

Г) правовые.

38. По самостоятельности принятия решения организации делятся на:

+А) головные;

+Б) Дочерние;

+В) Зависимые;

Г) временные.

39. По размеру и численности членов организации делятся на:

+А) Крупные;

Б) Большие;

+В) Средние;

+Г) малые

40. Общественные организации создаются, для:

А) удовлетворения потребности индивидуума и общества;

+Б) социальных потребностей и интересов;

В) органов власти федерального и местного значения;

Г) общественных потребностей.

41. Хозяйственные организации создаются, для:

+А) удовлетворения потребности индивидуума и общества;

Б) социальных потребностей и интересов;

В) органов власти федерального и местного значения;

Г) общественных потребностей.

42. Коммерческие организации это те, которые:

А) не имеют статуса правительственной организации;

+Б) ставят своей целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров;

В) ставят своей целью удовлетворение общественных потребностей;

Г) ставят целью изучения состояния организации.

43. Некоммерческие организации это те, которые:

А) не имеют статуса правительственной организации;

Б) ставят своей целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров;

+ В) ставят своей целью удовлетворение общественных потребностей;

Г) ставят целью изучения состояния организации.

Сущность организационного проектирования.

44. Без чего затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства:

+А) развития методов проектирование структур;

Б) развития метода аналогий;

В) развития

Г) развития

45. Что включает в себя организационная структура управления:

А) распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации;

Б) интеграцию различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов.

В) разработку состава основных подразделений и связей между ними;

+Г) систему целей и их распределение между различными звеньями.

Формирование и проектирование организационных структур.

46. По каким стадиям можно организовать процесс формирования:

+А) формирование общей структурной схемы аппарата управления;

+Б) разработка состава основных подразделений и связей между ними;

+В) регламентация организационной структуры;

Г) нет верных вариантов.

47. Что предусматривает третья стадия процесса проектирования:

А) графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ;

+Б) разработку качественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности;

В) выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур

Г) Базис для всех плановых решений организации.

48. Что представляет собой органограмма:

А) Расширение методологических основ теории организации;

Б) обязательное условие работы организации.

+В) графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ;

Г) Предсказанные изменения состояний организации происходящих в агрегированной наследственности в течение времени;

49. Что целесообразно разрабатывать при формировании структур программно-целевого управления наряду с организационными:

А) техноструктуру;

+Б) карты распределения прав и ответственности;

В) задачи

Г) технологии

50. Проект организационной структуры управления – это:

+А) совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования;

Б) Соотношения и взаимное расположение частей исследуемого целого;

В) Деятельность по употреблению всех элементов определяемого объекта в течение времени;

Г) исследовательский проект, имеющей своей целью объединение отдельных частей

51. На каких методах осуществляется проектирование организационных структур:

+А) аналогий;

+Б) экспортно-аналитический;

+В) структуризации целей;

+Г) организационного моделирования.

52. В чем состоит метод аналогий:

А) в обследовании и аналитическом изучении организации;

Б) в том, что каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре;

В) в способности эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне;

+Г) в применении организационных форм и механизмов управления.

53. Какими должны быть организационные решения:

А) согласованными и достоверными;

+Б) вариантными, пересматриваемыми и корректируемыми;

В) насыщенными и открытыми;

Г) закрытыми и полными.

54. В чем состоит экспортно-аналитический метод:

+А) в обследовании и аналитическом изучении организации;

Б) в применении организационных форм и механизмов управления.

В) в динамическом взаимодействии с миром и окружающим;

Г) в познание реальности через аспекты духовной жизни человека

55. Разработка каких описаний занимает особое место среди экспортных методов:

А) машинные и графические;

- Б) табличные и звуковые;
 - +В) графические и табличные;
 - Г) компьютерные и учебные.
56. Что предусматривает под собой метод структуризации целей:
- А) связи между сотрудниками одного уровня иерархии.
 - +Б) выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур;
 - В) положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей
 - Г) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения
57. Что представляет собой метод организационного моделирования:
- А) разницу между переменными входа и выхода
 - Б) приобретение пространственной, логической или инфраструктуры без специфического воздействия извне.
 - В) временный интервал, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером;
 - +Г) разработку формализованных математических, графических, машинных и др. отображений.
58. Какие этапы выполняются при методе структуризации целей:
- +А) Разработка системы целей;
 - +Б) Экспортный анализ предлагаемых вариантов;
 - +В) Составление карт прав и ответственности за достижение целей;
 - Г) нет правильных вариантов.
59. Что представляет собой разработка системы целей:
- А) специфику, требующую адаптацию достижений в области управления и организации
 - +Б) структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности;
 - В) важнейшее направление работы
 - Г) совокупность частей системы несводимы в единое целое
60. Перечислите типы организационных моделей:
- +А) математика – кибернетические, графоаналитические
 - Б) социально-экономические, общественные
 - В) производственно-хозяйственные, научные
 - +Г) натуральные, математика - статистические.
61. Что представляет собой графоаналитическая модель:
- А) распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации;
 - Б) относительные затраты аппарата управления;
 - В) заранее спланированные и контролируемые перестройки структур;
 - +Г) сетевые, матричные и др. табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, организационных связей.
62. Что такое организационные эксперименты:
- +А) заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях;
 - Б) разработка формализованных математических графических и др. отображений в организации;
 - В) постоянный набор органов управления в разных условиях;
 - Г) формирование общей структурной схемы аппарата управления.
63. В чем заключается натуральные модели организационных структур:
- А) в оценке функционирования в сопоставимых условиях;
 - +Б) в оценке функционирования в реальных организационных условиях;

- В) в достижение максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.
- Г) в представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
64. С помощью каких двух направлений формируется эффективность системы управления:
- А) по степени динамического равновесия
- Б) по степени сменяемости
- +В) по степени соответствия достигаемых результатов
- +Г) по степени соответствия процесса функционирования системы.
65. На какие 3 группы могут быть разбиты показатели эффективности аппарата управления:
- +А) характеризующие эффективность системы управления
- +Б) характеризующие содержание и организацию управления
- +В) характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень
- Г) характеризующие число и разнообразие компонентов, входящих в систему
66. Что относится к характеристикам аппарата управления:
- А) контроль, координация, мотивация, анализ
- Б) целостность, сложность, обобщение целей
- +В) производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.
- Г) конфликтность, лидерство, полномочия.
67. Чем определяется производительность:
- +А) количеством произведенной конечной продукции, приходящейся на одного работника, занятого в аппарате управления.
- Б) способностью переходить из одного состояния в другое
- В) способностью системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения
- Г) Руководителем организации и его заместителем.
68. Относительные затраты на функционирование аппарата управления, соизмеренные с объемом или результатами производственной деятельности – это:
- А) производительность
- Б) Гибкость
- В) оперативность
- +Г) экономичность
69. Чем определяется адаптивность:
- А) способностью выживать в мире меняющихся систем
- +Б) способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне.
- В) связью между переменными входа и выхода
- Г) разницей между переменными входа и выхода
70. Свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решения и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений характерно для:
- А) производительности.
- +Б) гибкости
- В) надежности
- Г) экономичности
71. Оперативность принятия управленческих решений характеризуется:
- А) числом и разнообразием компонентов, входящих в систему
- Б) характером и силой связей в системе
- В) тем, что чем больше компонентов входят в систему, тем она устойчивее по отношению к внешним и внутренним изменениям.

+Г) своевременностью выявления и решения управленческих проблем.

72. Исполнительность – это:

+А) способность обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков.

Б) положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей

В) важнейшее направление работы

Г) специфика, требующая адаптации достижений в области управления и организации

73. Используемые методы анализа, как правило, состоят из _____ этапов:

А) 3

Б) 10

+ В) 5

Г) 6

ЗАКОНЫ

74. Что такое развитие?

+ А) Процесс закономерного качественного изменения.

Б) Совместное, со дружественное, взаимозависимое действие двух или нескольких сил.

В) Нет правильного ответа.

Г) Оба ответа верны.

75. Что такое закон развития?

+ А) Каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов.

Б) Любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности.

В) Чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективней её стремление к упорядоченности и самоорганизации.

76. Принципы закона развития:

+ А) Динамического равновесия

+ Б) Преимущественного развития

+ В) Сменяемости

Г) Создания совместной благоприятной среды

Д) Все варианты верны.

77. Сколько принципов у закона развития:

+ А) 7

Б) 6

В) 5

Г) 4

78. Определение принципа динамического развития:

+ А) Требуется оптимального соотношения между элементами системы, целыми частями.

Б) Стремление организационных систем обеспечить оптимальное развитие.

В) Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а через смену их составных элементов.

Г) Изменение потенциала системы, способствующие развитию происходит с некоторым запаздыванием.

79. Определение принципа преимущественного развития:

А) Требуется оптимального соотношения между элементами системы, целыми частями.

+ Б) Стремление организационных систем обеспечить оптимальное развитие за счет переключения материальных ресурсов на более важные направления.

В) Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а через смену их составных элементов.

Г) Изменение потенциала системы, способствующие развитию происходит с некоторым запаздыванием.

80. Определение принципа сменяемости:

А) Требуется оптимального соотношения между элементами системы, целыми частями.

Б) Стремление организационных систем обеспечить оптимальное развитие.

+ В) Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а через смену их составных элементов.

Г) Изменение потенциала системы, способствующие развитию.

81. Определение принципа разумного консерватизма:

А) Требуется оптимального соотношения между элементами системы, целыми частями.

Б) Стремление организационных систем обеспечить оптимальное развитие.

В) Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а через смену их составных элементов.

+ Г) Изменение потенциала системы, способствующие развитию происходит с некоторым запаздыванием.

82. Определение принципа двух S-образных кривых:

+ А) Можно описать окружающий нас мир.

Б) Стремление организационных систем обеспечить оптимальное развитие.

В) Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а через смену их составных элементов.

Г) Изменение потенциала системы, способствующие развитию происходит с некоторым запаздыванием.

83. Определение принципа адаптации:

+ А) Каждая система-организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий.

Б) Стремление организационных систем обеспечить оптимальное развитие.

В) Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а через смену их составных элементов.

Г) Изменение потенциала системы способствующие развитию происходит с некоторым запаздыванием.

84. Что такое синергия?

+ А) Совместное, содружественное, взаимозависимое действие двух или нескольких сил.

Б) Процесс закономерного качественного изменения.

В) Нет правильного ответа.

Г) Оба ответа верны.

85. Что такое закон синергии?

А) Каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов.

+ Б) Любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности.

В) Чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективней её стремление к упорядоченности и самоорганизации.

86. Сколько всего совместных синергических эффектов:

+ А) 8

Б) 5

В) 11

Г) 7

87. Перечислить совместные синергические эффекты:

+ А) Синергизм масштаба.

+ Б) Синергизм продаж.

+В) Оперативный синергизм.

+Г) Инвестиционный синергизм.

Д) Нет правильного ответа.

88.Что такое синергизм масштаба?

+ А) Роль кооперативности возрастает с усложнением организации.

Б) Продавцы объединяются и используют для продажи товаров одни и те же каналы распределения.

В) Совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа.

Г) Выявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов производственных площадей.

89.Что такое синергизм продаж?

А) Роль кооперативности возрастает с усложнением организации.

+ Б) Продавцы объединяются и используют для продажи товаров одни и те же каналы распределения.

В) Совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа.

Г) Выявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов производственных площадей.

90.Что такое оперативный синергизм?

А) Роль кооперативности возрастает с усложнением организации.

Б) Продавцы объединяются и используют для продажи товаров одни и те же каналы распределения.

+ В) Совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа.

Г) Выявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов производственных площадей.

91.Что такое инвестиционный синергизм?

А) Роль кооперативности возрастает с усложнением организации.

Б) Продавцы объединяются и используют для продажи товаров одни и те же каналы распределения.

В) Совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа.

+ Г) Выявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов производственных площадей.

92.Что такое модель общих товаров?

+А) Общие товары производятся благодаря взаимозависимым общим усилиям.

Б) Продавцы объединяются и используют для продажи товаров одни и те же каналы распределения.

В) Совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа.

Г) Выявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов производственных площадей.

93.Что такое синергизм менеджмента?

+ А) Дефицит компетентных руководителей высшего звена испытывают все растущие компании, улучшения в руководстве дает значительный эффект синергизма, который увеличивается если у руководства есть опыт решения возникших проблем.

Б) Продавцы объединяются и используют для продажи товаров одни и те же каналы распределения.

В) Совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа.

Г) Выявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов производственных площадей.

94.Определение анализа-.....

+ А) Исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как система мысленно или практически расчленяется на составные элементы для изучения каждого из них в отдельности и выявление их роли и места в системе.

Б) Исследовательский метод, имеющий своей целью объединение отдельных частей изучаемой системы, её элементов в единую систему.

В) Нет верного ответа.

95.Определение синтеза-....

А) Исследовательский метод, состоящий в том что объект исследования рассматриваемый как система мысленно или практически расчленяется на составные элементы для изучения каждого из них в отдельности и выявление их роли и места в системе.

+ Б) Исследовательский метод, имеющий своей целью объединение отдельных частей изучаемой системы, её элементов в единую систему. +

В) Нет верного ответа.

96.Закон единства анализа и синтеза....

+ А) Каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса.

Б) Любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности.

В) Чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективней её стремление к упорядоченности и самоорганизации

Г) Все ответы верны.

97.Декомпозиционный подход....

+ А) Применяется к построению системы моделей при котором цели нижних уровней иерархической структуры выводятся из целей верхнего уровня.

Б) Цели верхнего уровня выводятся путем согласования целей нижних уровней иерархии с помощью некоторых экономических механизмов.

В) Оба варианта верны.

Г) Нет верного ответа.

98.Композиционный подход....

А) Применяется к построению системы моделей при котором цели нижних уровней иерархической структуры выводятся из целей верхнего уровня.

+ Б) Цели верхнего уровня выводятся путем согласования целей нижних уровней иерархии с помощью некоторых экономических механизмов.

В) Оба варианта верны.

Г) Нет верного ответа.

99.Что такое гармония?

+ А) Соединение компонентов объекта в единое органичное и соразмерное целое.

Б) Соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого.

В) Оба варианта верны.

Г) Нет верного ответа

100.Что такое композиция?

А) Соединение компонентов объекта в единое органичное и соразмерное целое.

+ Б) Соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого.

В) Оба варианта верны.

Г) Нет верного ответа

101.Закон композиции и пропорциональности....

+ А) Каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними.

Б) Любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности.

- В) Чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективней её стремление к упорядоченности и самоорганизации
- Г) Каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре.

102. Диспорция это-....

- + А) Несоответствие между частями элементами системы.
- + Б) Снижает эффективность организации и способствует её разрушению.
- В) Нет правильного ответа.

103. Каждый человек каждый день в своей деятельности стремится достичь гармонии путем соединения композиции благ-.....

- + А) Заработная плата + машина + дом + семья и дети.
- Б) Заработная плата + машина
- В) Машина + дом
- Г) Заработная плата + семья и дети.

Виды организационных структур управления

104. Принципы управления, построенные немецким социологом Максом Вебером.

- а) принцип иерархичности уровней управления;
- б) принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления;
- в) принцип разделения труда на отдельные функции;
- г) принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- д) принцип квалификационного отбора;
- + е) все варианты верны

105. К преимуществам линейной структуры относятся:

- а) четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- б) четкая система единоначалия;
- в) ясно выраженная ответственность;
- г) быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- + д) все варианты верны

106. Недостатками линейной структуры являются:

- а) отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- б) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- в) большое число «этажей управления» между работниками;
- г) перегрузка управленцев верхнего уровня;
- + д) все варианты верны

107. К достоинствам линейно-штабной структуры относятся:

- а) более глубокая проработка стратегических вопросов;
- б) некоторая разгрузка высших руководителей;
- в) возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- + г) все варианты верны

108. Недостатками линейно-штабной структуры являются:

- а) отсутствие четкого распределения ответственности;
- б) тенденции к чрезмерной централизации управления;
- в) аналогичные линейной структуре;
- + г) все варианты верны

109. Сколько основных частей включает структура предприятия?

- а) 4;
- + б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

110. Какие уровни анализа и исследования организационной структуры различают?
- + а) организационный (структурный);
 - + б) групповой;
 - в) коллективный;
 - + г) межличностный;
 - + д) индивидуальный;
 - е) неформальный.
111. Для какого уровня анализа и исследования орг. структуры характерна формальная структура?
- + а) организационный;
 - б) групповой;
 - в) межличностный;
 - г) индивидуальный.
112. Для какого уровня анализа и исследования орг. структуры характерна неформальная структура?
- а) организационный;
 - + б) групповой;
 - + в) межличностный;
 - + г) индивидуальный.
113. К факторам, определяющим требования к организационной структуре относятся:
- а) факторы внешней среды;
 - б) факторы внутренней среды;
 - в) производственно–технические факторы;
 - г) организационные факторы;
 - д) факторы эффективности;
 - + е) все. Варианты верны
114. Основной задачей ядра предприятия является:
- + а) обеспечение входа, преобразование входа в выход, распределение выхода, а также обеспечение прямой поддержки средней линии и стратегической верхушки;
 - б) прямой контроль, управление границами и разработка стратегий предприятия;
 - в) определение правил и методов, норм и нормативов;
 - г) обеспечение прямой поддержки основных задач организации.
115. Основной задачей техноструктуры предприятия является:
- а) обеспечение входа, преобразование входа в выход, распределение выхода, а также обеспечение прямой поддержки средней линии и стратегической верхушки;
 - б) прямой контроль, управление границами и разработка стратегий предприятия;
 - + в) определение правил и методов, норм и нормативов;
 - г) обеспечение прямой поддержки основных задач организации.
116. Основной задачей стратегической вершины организации является:
- а) обеспечение входа, преобразование входа в выход, распределение выхода, а также обеспечение прямой поддержки средней линии и стратегической верхушки;
 - + б) прямой контроль, управление границами и разработка стратегий предприятия;
 - в) определение правил и методов, норм и нормативов;
 - г) обеспечение прямой поддержки основных задач организации.
117. Основной задачей обеспечивающего персонала предприятия является:
- а) обеспечение входа, преобразование входа в выход, распределение выхода, а также обеспечение прямой поддержки средней линии и стратегической верхушки;
 - б) прямой контроль, управление границами и разработка стратегий предприятия;
 - в) определение правил и методов, норм и нормативов;
 - + г) обеспечение прямой поддержки основных задач организации.

118. Структура предприятия включает:

- а) ядро;
- б) сердцевина;
- в) стратегическая вершина;
- г) обеспечивающий персонал;
- д) техноструктура;
- + е) все варианты верны

119. Какая организационная структура фиксирует жесткие, нормативные связи между службами предприятия, соответствующие принятой типовой оргструктуре?

- + а) формальная;
- б) неформальная.

120. Какая организационная структура устанавливает реальные взаимосвязи между отдельными руководителями, группами, персоналом внутри групп и основанную на эмоционально-психологических отношениях между ними?

- а) формальная;
- + б) неформальная.

121. Какие виды связи существуют при взаимодействии элементов оргструктуры?

- + а) вертикальные;
- + б) горизонтальные;
- в) линейные;
- + г) диагональные.

122. К вертикальным связям относятся:

- + а) связи подчинения между элементами смежных уровней управления;
- б) связи координации между смежными элементами одного уровня управления;
- в) связи согласования между элементами разных иерархических уровней.

123. К горизонтальным связям относятся:

- а) связи подчинения между элементами смежных уровней управления;
- + б) связи координации между смежными элементами одного уровня управления;
- в) связи согласования между элементами разных иерархических уровней.

124. К диагональным связям относятся:

- а) связи подчинения между элементами смежных уровней управления;
- б) связи координации между смежными элементами одного уровня управления;
- + в) связи согласования между элементами разных иерархических уровней.

125. Многие фирмы могут иметь оргструктуру:

- + а) в форме креста;
- + б) в форме круга;
- в) в форме треугольника;
- + г) линейно-функциональную структуру;
- д) нет правильного ответа.

126. Классические линейно-функциональные структуры присущи лишь:

- + А) мелким компаниям
- + Б) средним компаниям
- В) крупным компаниям

127. Впервые дивизиональные структуры управления появилось в конце:

- +А) 1920-х
- Б) 1930-х
- В) 1940-х
- Г) 1950-х

128. Необходимость перехода от линейно-функциональных к дивизиональным структурам управления была вызвана:

- +А) увеличением размеров компаний
 - +Б) усложнением технологических процессов
 - +В) диверсификацией и интернационализацией их деятельности
 - Г) нет правильного ответа
129. Под отделением (дивизионом) подразумевается:
- + А) организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения
 - Б) неорганизационная товарно-рыночная единица
 - В) нет правильного ответа
130. Сколько бывает типов дивизиональных структур:
- А) 1
 - Б) 2
 - + В) 3
 - Г) 4
131. Выделяется несколько типов дивизиональных структур:
- + А) дивизионально - продуктивные
 - +Б) организационные, ориентированные на потребителя
 - + В) дивизионально – региональные
 - Г) нет правильного ответа
132. Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур:
- А) глобально ориентированная продуктовая (товарная) структура
 - Б) глобально ориентированная региональная структура
 - В) смешанная (гибридная) структура
 - Г) организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса
 - + Д) все варианты верны
133. Использование дивизиональных структур позволяет компании уделять внимание;
- + А) конкретному продукту
 - + Б) потребителю
 - + В) географическому региону
 - Г) послепродажному обслуживанию
134. При каких условиях наиболее эффективно использование дивизиональных структур:
- + А) в компаниях крупных размеров при расширении производственно-хозяйственных операций
 - + Б) в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции
 - + В) в компаниях с сильно диверсифицированным производством
 - Г) в маленьких компаниях, производящих одну продукцию
135. На кого в компании возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий:
- + А) на вице - президента
 - Б) на руководителя
 - В) на секретаря руководителя
136. Адаптивные организационные структуры характеризуются следующими признаками:
- + А) способностью сравнительно легко менять свою форму, адаптироваться к изменяющимся условиям
 - + Б) ориентацию на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем
 - + В) создание временных органов управления
 - + Г) ограниченным действием во времени, т.е формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнение проекта, программы

137. В функции руководителя входят:

- + А) формирование проектной структуры
- + Б) распределение задач между специалистами
- + В) планирование и организация выполнения работ
- + Г) координация действий исполнителей

138. Работник на контрактной основе после завершения работ:

- + А) увольняется
- Б) переходит в новую проектную структуру

139. В качестве важнейших преимуществ структур управления можно назвать:

- + А) комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы
- + Б) концентрации всех усилий на решение одной задачи, на выполнении данного конкретного проекта
- + В) большую гибкость проектных структур
- Г) нет правильного ответа

140. К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- + А) при наличии нескольких организационных проектов приводят к добавлению ресурсов
- + Б) при использовании проектной структуры возникает трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании
- + В) наблюдается частичное дублирование функций

141. Возникновение потребности в управлении проектами обусловлено:

- + А) изменившимися условиями ведения бизнеса
- + Б) ужесточением требований к конкурентоспособности
- В) нет правильного ответа

142. Повышение конкурентоспособности можно добиться, применяя меры включающие в себя:

- + А) закрытие убыточных участков
- + Б) увольнение и досрочный уход на пенсию
- В) сокращение
- Г) уменьшение заработной платы

143. Прохождение информации по исполнительной вертикали:

- + А) требует дополнительного времени
- + Б) приводит к искажениям
- + В) вызывает потерю деталей и не формализуемых нюансов
- + Г) ведет к информационной перегрузке руководителей
- Д) нет правильного ответа

144. Полномочия по принятию производственных решений передаются:

- А) руководителю
- + Б) исполнителям

145. В рамках проектной структуры сотрудники имеют сразу двух начальников:

- А) руководителя организации
- + Б) руководителя проекта
- + В) руководителя функционального подразделения

146. Перед руководителем функционального подразделения служащие отчитываются за:

- + А) техническую эффективность выполняемых задач
- Б) качество, своевременность выполняемых работ

147. Перед руководителем проекта служащие отчитываются за:

- + А) качество, своевременность выполняемых работ
- Б) техническую эффективность выполняемых задач

148. Матричная структура позволяет:

- + А) более полно удовлетворить интересы заказчика

+ Б) заранее выявлять возникающие проблемы и принимать меры по их решению

149. Матричная структура позволяет проводить инновацию в:

+ А) организационной структуре

+ Б) продукции и рынках сбыта

+ В) используемых технологиях

150. Условия жесткой конкуренции заставляют минимизировать:

+ А) издержки

+ Б) упущенную выгоду

В) нет правильного ответа.

Вопросы к дифференцированному зачету в устной форме

1. Сущность понятия «организация». Законы организации.
2. Общие принципы организации структур и процессов.
3. Принципы рационализации структур и процессов функционирования организаций.
4. Цели, задачи и виды организационного проектирования.
5. Классификация подходов к решению задач оргпроектирования.
6. Факторы, определяющие состав процесса оргпроектирования. Общая характеристика процесса организационного проектирования.
7. Цели, направления и этапы обследования организации.
8. Основные этапы разработки оргпроекта. Оформление оргпроектной документации
9. Этапы внедрения оргпроекта. Выбор стратегии внедрения оргпроектных предложений.
10. Организационные модели и формы проектирования систем управления.
11. Типология методов организационного проектирования.
12. Методика решения задачи «синтеза структуры». Процедура MAPS
13. Методы процессно-технологического подхода: сущность, особенности, основные этапы развития
14. Методы организационных изменений и их специфика
15. Методика организационного конструирования (методы структуризации целей, организационного моделирования, аналогий, экспертно-аналитический).
16. Методические принципы и технология деятельностного подхода. Организационно-деятельностная игра.
17. Принципы оформления проектного задания, проектной концепции, конструкторской документации. Логико-структурная матрица (ЛСС) как инструмент управления проектом.
18. Основы моделирования объектов проектирования. Виды моделирования, их специфика.
19. Графический метод моделирования организаций. Принципы рационального моделирования.
20. Цель, задачи, источники, основные направления изучения и критерии оценки системы ДОУ в организации.
21. Методика изучения состава документации в аппарате управления.
22. Основные направления изучения постановки делопроизводства в аппарате управления.
23. Методика рабочего обследования документопотоков в аппарате управления. Схема документооборота
24. Общие методические принципы рационализации систем ДОУ.
25. Цели, принципы и методы унификации документов
26. Основные направления совершенствования организационных форм работы службы ДОУ

27. Цели и методы моделирования состава документов в аппарате управления. Классификационные схемы
28. Динамический аспект в моделировании системы ДОУ
29. Особенности корпоративного регулирования сферы ДОУ на современном этапе
30. Основные компоненты и типы организационных структур информационной системы управления
31. Формирование информационной системы управления: основные принципы и условия эффективности
32. Принципы и этапы проектирования автоматизированной информационной системы (АИС)
33. Изучение технологии процессов управления: цели, источники, основные направления.
34. Методика исследования технологии управленческих процессов. Метод ФРД. Анкетирование.
35. Методика определения трудоемкости функциональной управленческой деятельности и расчета численности управленческого персонала
36. Графическое моделирование процессов управления.
37. Принципы и методы разработки предложений по рационализации технологии управленческих процессов.
38. Классификация межкомпонентных связей в структурах.
39. Типология соединений в организационных структурах.
40. Классификация организационных структур управления.
41. Основные причины корректировки организационных структур.
42. Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы.
43. Факторы рационального выбора организационной структуры управления.
44. Стадии процесса формирования организационной системы управления.
45. Основные подходы к формированию организационных структур управления (дедуктивный, индуктивный, комбинированный).
46. Разработка документов, регламентирующих функционирование организационных структур управления. Нормативно-правовые и нормативно-технологические документы.
47. Цель, принципы и методы экспертизы проектов
48. Основные направления экспертных работ по оргпроекту.
49. Общие требования к оргпроекту системы управления
50. Основные этапы оргпроектирования и их содержание.
51. Методы исследования системы управления. Критерии выбора методов
52. исследования.
53. Классификация методов проектирования системы управления.
54. Организация детальных исследований в оргпроектировании
55. Понятие диагностики системы управления. Методы ее проведения.
56. Использование моделирования в оргпроектировании
57. Использование материалов обследований для анализа организации управления
58. Экспертные оценки в оргпроектировании
59. Графические методы исследования и проектирования.
60. Статистические методы исследования объекта оргпроектирования. Использование статистических моделей.
61. Проектирование оргструктуры системы управления.
62. Требования к рациональной оргструктуре
63. Критерии оценки оргпроекта
64. Методы регламентации труда руководителей и специалистов.

65. Разработка положений о подразделении и должностных инструкций
66. Проектирование информационного обеспечения системы управления.
67. Разработка технического задания на оргпроектирование
68. Особенности этапа внедрения оргпроекта.
69. Использование структурных средних (мода, медиана) в оргпроектировании. Методика использования дисперсионного анализа в оргпроектировании.
70. Методика и организация проведения не сплошных выборочных наблюдений. Использование средних величин в оргпроектировании. Виды средних величин. Использование выборочных методов при проектировании управленческих процессов.
71. Область применения средней геометрической и средней гармонической при оргпроектировании.
72. Матричные методы в оргпроектировании.
73. Методы корреляционного анализа в оргпроектировании.
74. Анализ моделируемых процессов в оргпроектировании с использованием мер рассеяния.
75. Математико-статистические методы в оргпроектировании. Классификация.
76. Аналитические методы в проектировании исследовании системы управления.
77. Использование корреляционных моделей в оргпроектировании.
78. Оптимизация трудовых процессов в системе управления на базе психофизиологических исследований
79. Анализ и проектирование организации рабочих мест на базе эргономических исследований.
80. Проектирование кадрового состава системы управления.
81. Проектирование требований к кадрам системы управления.
82. Проектирование разделения и кооперации труда в управлении.
83. Оценка и проектирование условий труда в системе управления.
84. Анализ и проектирование документационного обеспечения системы управления.
85. Применение профессиограмм в оргпроектировании
86. Сущность и функции нормирования труда.
87. Классификация затрат рабочего времени.
88. Классификация норм труда.
89. Классификация нормативных материалов
90. Понятие и задачи обоснования норм труда.
91. Классификация методов исследования трудовых процессов.
92. Регламентация труда работников системы управления.
93. Типовые нормы времени. Область их применения.
94. Зарубежный опыт регламентации труда работников аппарата управления.
95. Методы исследования трудовых процессов работников аппарата управления и использование при регламентации их труда полученных данных.
96. Особенности нормирования труда работников сферы управления.
97. Единые норм времени. Область их применения.
98. Фотография рабочего времени. Область применения и методика проведения.
99. Формы и методы комплексной регламентации труда работников аппарата управления. Методика разработки нормативов численности.
100. Нормы соотношений и нормы управляемости.
101. Оптимизация численности работников аппарата управления на базе изучения и анализа их загрузки.
102. Анализ и оптимизация трудовых процессов работников аппарат управления.
103. Укрупненное нормирование численности работников аппарата управления.

Вопросы и задания для выполнения курсовой работы приведены в Методических указаниях и заданиях для выполнения курсовой работы по дисциплине «Организационное проектирование» студентами по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление заочной формы обучения.

Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельной работы

Понятие организационной структуры управления (ОСУ)

Под организационной структурой управления понимается состав управляющих органов или звеньев, порядок соподчиненности между различными подразделениями (уровнями) управления по вертикали и горизонтали, распределение прав и обязанностей между ними, а также характер и формы их взаимосвязей. Другими словами, организационная структура - это внутреннее строение органов управления с характерными для них прямыми, обратными и многосторонними связями. На рисунке 1 представлена классификация видов организационных структур.

Решающим фактором формирования организационной структуры управления является разделение труда, выделение функций, необходимых для организации и поддержания нормальной деятельности предприятия (организации). Функции управления определяют задачи органов управления. В организационной структуре управления важное место занимают линейные и функциональные связи и их сочетания.

Развитие организационной структуры управления организаций (предприятий, фирм и т.д.) привело к формированию трех ее основных типов: линейной, функциональной и смешанной (линейно-функциональной). Линейно-функциональную структуру иногда называют штабной (рис. 5).

Линейная структура управления предполагает сосредоточение в руках руководства всех функций управления: во главе каждого трудового коллектива стоит линейный руководитель, которому подчинены все работники. В этом случае число руководителей (звеньев управления) в основном совпадает с числом управляемых объектов (звеньев производства). Каждый член коллектива и организации подчиняются только одному руководителю (органу) (рис. 2).

Преимуществами линейного управления являются: получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений; полная ответственность каждого руководителя за результаты работы, обеспечение единства руководства сверху донизу, т.е. осуществление принципа единства.

Существенным недостатком линейной структуры управления является то, что руководитель должен обладать разносторонними знаниями, необходимыми для руководства соответствующим объектом. Использование линейной формы связи не соответствует в полной мере возрастающим требованиям современного производства.

Для современной технологии и организации производства характерно углубление специализации и усиление кооперирования процессов производства. Это послужило причиной перехода от простейших форм связей между звеньями производства и звеньями управления к более сложным типам связей. Дифференциация функций управления стала основой перехода к функциональной структуре управления (рис. 3). Функциональная структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов, хорошо знающих конкретно области производства и управления. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости знания всех сторон управления, легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб. Но вместе с тем функциональная структура нарушает единство распорядительства и снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает указания от нескольких функциональных руководителей, что иногда приводит к обезличке, сниже-

нию ответственности в работе и нарушению единоначалия. Следует отметить, что функциональное управление полностью не исключает линейного управления, но оно сужает роль последнего вследствие того, что функциональные звенья непосредственно отдают распоряжения нижестоящим линейным ячейкам. Так, наряду с "линейной иерархией" формируется "функциональная иерархия". И это приводит к двойному подчинению.



Рис. 1 Классификация видов организационных структур



Рис. 2. Линейная структура управления



Рис. 3. Функциональная структура управления



Рис. 4. Линейно-функциональная структура управления



Рис. 5. Линейно-штабная структура управления



Рис. 6. Продуктовая (потребительская) дивизиональная структура управления

В процессе развития линейное управление органически сочетается с функциональным и появляется *линейно-функциональная (штабная) структура* управления. У линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов (отделов, бюро, групп специалистов). Такая организация структуры управления требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения (рис. 4).

Настоящее линейное управление, не подкрепленное функциональным управлением (штабом), стало сравнительно редким явлением (рис. 5). В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве участком, особенно при безсцеховой структуре управления, а также при руководстве бригадой.

Для того чтобы учесть и отразить все различия в задачах, стратегических и оперативных планах предприятия, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления предприятия на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

Функциональная департаментализация - это процесс деления предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. При функциональной департаментализации предприятие делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи. На предприятиях обрабатывающей промышленности - это разделение по технологиям производства. Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга и финансов. Это широкие области деятельности или функции, которые имеются на предприятии для обеспечения достижения его целей. Однако конкретные названия таких отделов могут варьировать, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. Так, например, в авиакомпании функциональные отделы: эксплуатации, сбыта, финансов; в больницах: административные и лечебные отделы. Если размер организации велик, то функциональные отделы можно подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производственными. Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач (металлургические, резинотехнические предприятия, а также предприятия сырьевых отраслей).

Функциональная структура не подходит для предприятий с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для предприятий, работающих в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами.

Для крупных предприятий, занимающихся диверсификацией производства в связи с необходимостью реагирования на быстро изменяющуюся внешнюю среду, характерен переход на дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление предприятия на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг (продуктовая структура), группам покупателей (организационная структура, ориентированная на потребителя) или географическим регионам (региональная организационная структура), структуры предприятий, действующие на международных рынках.

Начиная с 1960-х годов предприятия стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие, организационные структуры, приспособленные к быстрой смене внешних условий и внедрению новой наукоемкой технологии. Их называли адаптивными, или органическими. К таким структурам относят: проектные, матричные, бригадные.

Что следует учесть, выбирая структуру управления

Признаки оптимальной структуры:

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое количество уровней управления;
- наличие в структуре групп специалистов;
- ориентация графиков работы на потребителей;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность;
- низкие затраты.

Влияющие факторы:

- технология;
- внешнее окружение;
- размер предприятия;
- стратегия бизнеса;
- имеющийся персонал;
- система решений;
- сложившаяся структура.

Признаки структуризации:

- функциональное назначение;
 - “обслуживаемый” продукт;
 - обслуживаемая группа потребителей;
 - обслуживаемый регион;
 - интервал рабочего времени;
 - количество подчиненных;
- обслуживаемый процесс.

Сравнение вариантов структуры

Структура - это средство для достижения целей организации

Преимущества	Недостатки
<i>Функциональная структура</i>	
эффективность за счет специализации деятельности;	содействие узкой специализации подразделений;
централизованный контроль за стратегическими решениями;	трудности координации;
дифференциация и делегирование полномочий.	ограниченная возможность для развития менеджеров
<i>Подразделенческая структура</i>	
оперативное реагирование на изменение ситуации;	Сложность в определении интервалов власти;
сближение стратегических и текущих решений;	различие в квалификации персонала в однотипных подразделениях;
сближение ответственности и правления;	внутренняя конкуренция за ресурсы;
перспективы роста генеральных менеджеров.	внутренние конфликты при писании накладных расходов.
<i>Централизация управления</i>	
улучшается контроль и координация;	- повышается время принятия решений
увязываются интересы групп;	гасится инициатива;

эффективно используется цен- тральный аппарат.	задерживается рост квалификации менеджеров.
--	---

Требования, предъявляемые при проектировании организационной структуры предприятия

- количество элементов структуры (отделы, бюро, службы) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы;
- производственный процесс изготовления продукции как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоотчности и ритмичности;
- коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, а качество информации - высоким;
- структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решение новых задач;
- организационная структура должна гарантировать эффективное функционирование двух взаимодополняющих сфер деятельности: стратегической - по развитию будущего потенциала и оперативной - по реализации существующего потенциала в доходы и рост предприятия;
- методология построения организационной структуры должна быть ориентирована на оптимальное сочетание полномочий и ответственности основных подразделений предприятий.

Направления, по которым предполагается эффективное и гибкое управление с целью реализации поставленных требований

- создание инновационного управленческого климата, который предопределяет непрерывный поиск нового, культивирует «взгляд вовне», исключает попытки «проталкивания» амбициозных проектов, требующих неприемлемых собственных капиталовложений;
- постоянная поддержка активной инновационной стратегии, характеризующейся, прежде всего, упреждающей реакцией на запросы потребителей нововведений, а также, беспрестанным поиском новых научных идей и перспективными разработками;
- стратегический контроль за развитием ситуации «нововведение - рынок», позволяющий определять основные точки концентрации ресурсов и капитала фирмы;
- развитие системы управления проектами, координация и контроль над их портфелем в соответствии с принятой корпоративной стратегией и календарными планами;
- максимальная децентрализация управленческих полномочий при сохранении интеграционных связей.

Вопросы и задания

1. Что такое "элемент" структуры управления и в каких формах он может быть представлен?
2. Какие виды связей существуют между элементами структуры?
3. Есть ли связь структуры управления с целями?
4. Дайте общую характеристику типов структур управления.
5. Какие принципы применяются при построении структур иерархического типа?
6. Какие принципы применяются за основу при построении систем органического типа?
7. Раскройте сущность систем органического типа.
8. Как можно оценить эффективность структуры управления?
9. Для каких предприятий целесообразно использовать функциональную структуру?

ру управления?

10. Для каких предприятий целесообразно использовать дивизиональную структуру управления?

11. Перечислите достоинства и недостатки функциональной структуры управления.

12. Какой тип структуры управления характерен для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции, действующих в стабильных условиях, и почему?

13. Какой тип структуры управления характерен для предприятий с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро сменяющимися потребительскими потребностями, и почему?

14. Какой тип структуры управления характерен для предприятий, работающих в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами?

15. Назовите норму управляемости при выполнении разных, сходных и одинаковых функций в аппарате управления.

16. Как влияет норма управляемости на эффективность функционирования ОСУ?

17. Сравните иерархические и органические ОСУ.

18. Сравните линейно-штабную и матричную структуры управления.

19. Сравните проектную и матричную структуры управления.

20. Проанализируйте ОСУ предприятия по указанию преподавателя (определите тип структуры управления, преимущества и недостатки этой структуры, аргументируйте Ваши предложения по совершенствованию).

Тесты

1. Должны ли быть увязаны структурные решения по вертикальной интеграции, производственным мощностям, масштабу и ориентации производства?

а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.

2. Информация о динамике общего спроса на сопоставимые на рынке товары и услуги нужна для:

а) перехода на производство взаимозаменяемых товаров; б) для планирования затрат.

3. Влияет ли на структуру организации тип потребителя? а) да;

б) нет. Поясните Вашу позицию.

4. Есть ли различия между структурой организации и временными (проектными) структурами?

а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.

5. Вы согласны с утверждением, что в структуру организации необходимо вносить изменения?

а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.

6. Вы согласны с утверждением, что важнейшей составляющей фазы "определение условий и организация" является оценка собственной позиции на рынке?

а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.

7. Должна ли быть обратная связь между руководителем и подчиненными? а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.

Студенты выполняют ряд заданий по указанию преподавателя.

Задания

Задание 1.

1. Используя альбом схем, методические указания, определите тип структуры управления Вашей организации, предприятия. Приведите действующую схему управления организацией.
2. Дайте характеристику действующей на Вашем предприятии структуры управления, отметьте положительные и отрицательные стороны (свойства) структуры.
3. Сформулируйте предложения по реконструкции структуры управления.

Задание 2.

1. Охарактеризуйте производственную структуру Вашего предприятия.
2. Приведите схему производственной структуры Вашего предприятия.

Матричное распределение функций управления предприятием

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой - общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП - председатель правления;

ДП - директор предприятия;

ЗП - заместитель директора по производству;

ЗК - заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ - главный бухгалтер;

СР - секретарь-референт,

ЮК - юрисконсульт-кадровик;

ЭП - экономист по планированию;

ПО - программист-оператор;

ИМ - инженер по маркетингу;

ИС - инженер по снабжению;

ДС - диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП - транспортно-заготовительный участок;

ПУ - производственный участок;

РСУ - ремонтно-строительный участок;

МС - магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Задачи деловой игры

Задание 1

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя

правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать систему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу принять линейно-функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме табл. 1.

Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в таблице 1. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его - заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее - производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функции управления осуществляется в виде матрицы (табл. 2). Её строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операции:

Ц - постановка цели управления;

Р - руководство, принятие решения, утверждение;

П - подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С - согласование, рассмотрение;

И - исполнение, доведение, выполнение;

У - участие, оказание помощи, информирование;

"--" - неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы. Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.

2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 7)

3. Матрица распределения функций управления (табл. 2).

Задание 2. Разделение предприятия.

Выполняется после первого задания и по специальному указанию преподавателя.

1. Дальнейшее углубление конфликта в высшем руководстве привело к необходимости разделения ООО на два самостоятельных предприятия в организационно-правовой форме ТВ. Как вы считаете, как разделится руководство?

2. Постройте схему организационной структуры управления ТВ при условии, что персонал специалистов и подразделения остались неизменными, т.е. никого не принимали со стороны, а специалисты, владеющие вкладами, являются членами ТВ.

3. Распределите функции управления между руководством и специалистами в новом ТВ по форме табл. 2.

№ п.п.	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

- цель предприятия;
- стиль руководства;
- кто именно;
- почему он;
- его достоинства;
- его недостатки;
- перспективы роста.

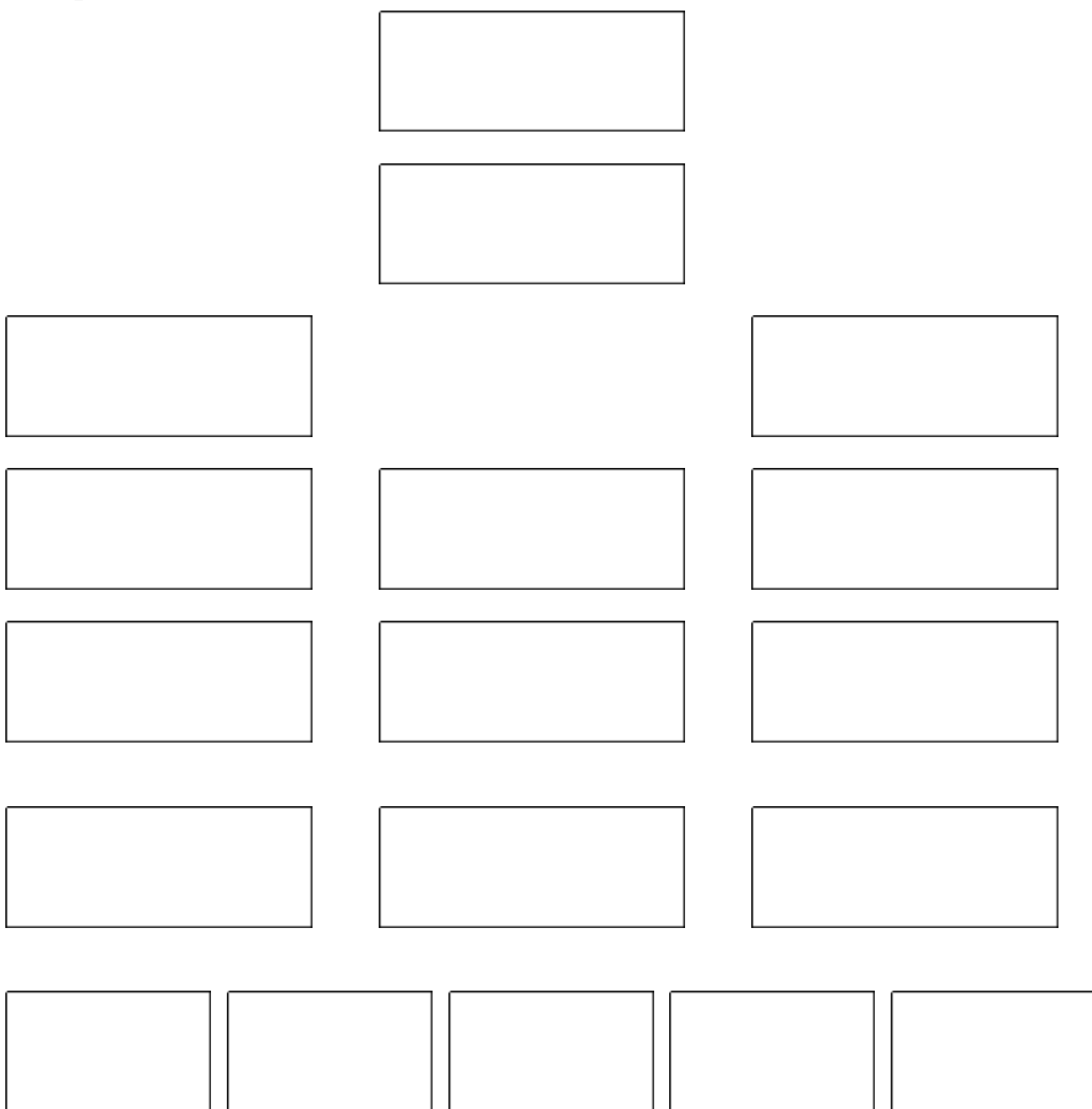


Рис. 7. Схема организационной структуры управления ООО
(базовый вариант структуры для деловой игры)

Таблица 2

Матрица распределения функций управления предприятием

Функция управления	Руководитель подразделения											
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
1. Управление стратегией развития предприятия												
2. Организация системы и процессов управления												
3. Управление персоналом												
4. Управление социальным развитием												
5. Управление экономическим развитием												
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом												
7. Управление техническим развитием												
8. Управление капитальным строительством и ремонтом												
9. Управление подготовкой производства												
10. Управление основным производством												
11. Управление вспомогательным производством												
12. Управление качеством продукции												
13. Управление трудом и заработной платой												
14. Управление охраной труда и техникой безопасности												
15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом и сбытом продукции												
17. Управление механизацией производства												
18. Управление транспортом												
19. Управление обслуживающим хозяйством												

20. Управление внешне-экономической деятельностью												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Примерные темы эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом Организационного проектирования, проявление эрудиции. Доклад – это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы.

Подготовка доклада помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

Темы эссе

1. Эволюция и перспективы мировых тенденций развития оргпроектирования.
2. Возможности и ограничения оргпроектирования в России.
3. Организационная система как объект оргпроектирования.
4. Место и роль оргпроектирования в системе управления организацией.
5. Участники и команда проекта.
6. Нормативное обоснование проекта.
7. Экспертный метод в оргпроектировании.
8. Проектная игра: сущность, признаки.
9. Сетевые методы планирования и управления организационным проектированием.
10. Документационное обеспечение проекта.
11. Проектное финансирование.
12. Организация офиса проекта.
13. Организационные структуры управления проектом.
14. Маркетинг проекта.
15. Контроль и регулирование проекта.
16. Управление качеством проекта.
17. Управление коммуникациями проекта.
18. Разработка плана внедрения оргпроекта и оценка эффективности его реализации.
19. Психологические аспекты внедрения оргпроекта системы управления организацией.
20. Управление стоимостью и продолжительностью проекта.
21. Проектирование деловой карьеры персонала в организации.
22. Анализ и оптимизация трудовых процессов в системе управления.
23. Проектирование работы в организации.
24. Влияние организационной культуры на проектирование организационной системы.

Вопросы к индивидуальному собеседованию

1. Объект и предмет курса «Организационное проектирование».
2. Организация как объект оргпроектирования.
3. Системный анализ как основа проектирования систем управления.
4. Эволюция и перспективы развития оргпроектирования.
5. Понятие и сущность проектирования.
6. Субъекты организационного проектирования.

7. Объекты организационного проектирования.
8. Понятие проекта.
9. Основные признаки и принципы проекта.
10. Классификация проектов.
11. Место и роль оргпроектирования в системе управления организацией.
12. Понятие окружения проекта.
13. Проект и предприятие.
14. Проект и дальнейшее окружение.
15. Внутреннее окружение проекта.
16. Понятие жизненного цикла проекта.
17. Фазы жизненного цикла проекта.
18. Стадии проектирования организационных систем.
19. Диагностическая стадия оргпроектирования. Дерево проблем.
20. Разработка ТЭО и ТЗ проекта.
21. Разработка ТП и РП проекта.
22. Цели проекта. Дерево целей.
23. Критерии и указатели целей проекта.
24. Описание целей проекта.
25. Понятие декомпозиции проекта.
26. Принципы и правила декомпозиции проекта.
27. Классификация методов оргпроектирования.
28. Проектирование информационной подсистемы управления.
29. Классификация методов исследования системы управления, их характеристика.
30. Фотография рабочего времени. Метод моментных наблюдений.
31. Самофотография рабочего времени. Хронометраж.
32. Графические методы проектирования.
33. Метод экспертных оценок в оргпроектировании.
34. Сетевые методы в оргпроектировании.
35. Эвристические методы оргпроектирования: метод мозгового штурма, синектики.
36. Статистические методы: корреляционный и дисперсионный анализ.
37. Формализованные методы в оргпроектировании: параметрический и морфологический методы.
38. Логические методы в оргпроектировании.
39. Математические методы в оргпроектировании: теория массового обслуживания.
40. Методы моделирования в оргпроектировании.
41. Проектирование технологической подсистемы управления.
42. Методы исследования информационных потоков.
43. Проектирование информационной подсистемы управления.
44. Понятие организационной подсистемы управления.
45. Факторы проектирования организационной подсистемы управления.
46. Методы проектирования организационной подсистемы управления.
47. Требования и принципы построения организаций.
48. Стадии и элементы проектирования организационной подсистемы управления.
49. Централизация и децентрализация как элемент проектирования организаций.
50. Департаментализация и разделение труда как элемент оргпроектирования.
51. Связи, диапазон контроля и иерархия как элемент оргпроектирования.
52. Делегирование, ответственность, дифференциация и интеграция.
53. Проектирование подсистемы организации труда персонала.
54. Элементы организации труда.
55. Нормирование труда на предприятии: понятие, сущность.
56. Проектирование нормативной подсистемы управления.
57. Понятие и основные элементы организации труда персонала.

58. Проектирование подсистемы организации труда персонала.
59. Проектирование подсистемы управления персоналом.
60. Оценка эффективности организационного проекта.
61. Основные понятия инновационного проекта.
62. Формирование и состав команды проекта.
63. Методы формирования команды проекта.
64. Офис проекта.
65. Источники финансирования проектов.
66. Понятие и основные формы проектного финансирования.
67. Организационные структуры управления проектами.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета.

Критерии оценки дифференцированного зачета в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на дифференцированном зачете по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на дифференцированном зачете.

Таблица 4.1 – Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на дифференцированном зачете по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 75 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);

4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам дифференцированного зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 51-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.