

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

- способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20);

По итогам изучения курса студенты должны **знать**:

- принципы эффективной организации групповой работы (ПК-5);
- стадии процессов групповой динамики (ПК-5);
- принципы формирования команды (ПК-5);
- модели и методы управления проектами (ПК-20).

**Уметь:**

- планировать и организовывать проектные работы (ПК-20);
- проектировать технологическую подсистему управления (ПК-5);
- проектировать информационную подсистему управления (ПК-5);
- проектировать организационную подсистему управления (ПК-5);
- проектировать нормативную подсистему управления (ПК-5);
- оценивать эффективность на различных стадиях организационного проектирования (ПК-5, ПК-20).

**Владеть:**

- навыками организационно-распорядительного характера (ПК-5);
- навыками диагностики командной работы (ПК-5);
- навыками формирования команды (ПК-5);
- навыками делегирования полномочий в рамках реализации проекта (ПК-20);
- навыками работы с современным программным обеспечением (ПК-20)

**2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов**

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ПК-5	Высокий	Демонстрирует глубокие и твердые знания методов проектирования структур управления персоналом	Демонстрирует полное умение разрабатывать структуру системы управления группой, командой, коллективом	Демонстрирует свободное владение навыком организации работы коллектива	Т1-2, К1-3, ДИ1
	Средний	Твердо знает методы проектирования структур управления персоналом	Демонстрирует значительное умение разрабатывать структуру системы управления персоналом	Обнаруживается эффективное владение навыками организации труда коллектива	
	Низкий	Студент имеет знания только основного	Демонстрирует частичное умение	Владеет низкими навыками	

		материала методов проектирования структур управления персоналом	разрабатывать структуру системы управления коллективом	организации труда коллектива	
ПК-20	Высокий	Свободно владеет знаниями методов проектирования структур управления проектами	Умеет использовать методы управления проектами	Свободно владеет навыками управления проектами	ТЗ, К4-7, ДИ1
	Средний	Уверенно владеет знаниями методов проектирования структур управления проектами	Частично умеет использовать элементы методов управления проектами	Уверенно владеет навыками управления проектами	
	Низкий	Частично владеет знаниями методов проектирования структур управления проектами	Не умеет использовать методы управления проектами	Частично владеет навыками управления проектами	

\* ПТ – психологический тест, Т – тестовое задание, К – кейс, ДИ – деловая игра, ПУ – практическое упражнение

### Психологический тест №1

Делегирование полномочий – важнейшее средство расширения управленческих возможностей руководителя, повышения качества управления; при расширении объема управленческих обязанностей руководителя делегирование становится одной из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы.

*Ответьте «да» или «нет».*

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование своих задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы другими делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится спешить, чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

*Ключи и результаты теста*

Подсчитайте количество утвердительных ответов.

До 3 – вы делегируете полномочия отлично!

4–7 – у вас еще есть резервы для улучшения и делегирования.

8 и более – похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему, решению которой вы должны уделить первостепенное внимание.

### **Психологический тест №2**

Варианты ответов: «всегда», «обычно», «редко», «никогда».

1. Продумываете ли вы заранее, какие свойства и характеристики продукта вы должны представить и в каком порядке?
2. Предлагаете ли вы клиенту модель, которую он хочет посмотреть или которая отвечает его потребностям?
3. Говорите ли вы клиента до того, как продемонстрируете продукт, на какие его особенности и качества следует обратить внимание?
4. Подчеркиваете ли вы, аргументируя свои доводы, полезность продукта для клиента, возможность путем приобретения продукта снизить затраты, повысить производительность труда и т. д.?
5. Тщательно ли вы готовитесь к процедуре представления продуктов (сотрудники, помещение, приспособления, условия)?
6. Вовлекаете ли вы клиента в процесс демонстрации продукта (в качестве оператора, контролера, испытателя)?
7. Прибегаете ли вы во время демонстрации продукта к дополнительным (световым, звуковым, цветовым, механическим) эффектам?
8. Располагаете ли вы во время представления продукта всем, что может привлечь внимание клиента (проспекты, инструкции по эксплуатации, технические описания, таблицы цен и т. д.)?
9. Делаете ли вы выводы для клиента по завершении демонстрации, еще раз подчеркивая важнейшие достоинства продукта?
10. Предъявляете ли вы клиенту после окончания демонстрации продукта заранее заполненный бланк заказа для подписи?

Если Вы на большую часть вопросов ответили «всегда», то Вы эффективно продумали бизнес-план и свои взаимоотношения с клиентом.

### **Тест №1**

1. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи- это
  - а) Организационные методы
  - б) Организационная структура
  - в) Линейная структура
  - г) Упрощённая матричная
2. В виде чего изображается графически организационная структура
  - а) Органиграммы
  - б) Графика
  - в) Параболы
  - г) Диагонали
3. Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой – это
  - а) организационная структура
  - б) структура предприятия

- в) структура подразделений
  - г) структура управления
4. Что не относится к типологии организационных структур?
- а) иерархическая
  - б) линейная
  - в) нелинейная
  - г) Функциональная
5. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?
- а) матричная
  - б) линейно-функциональная
  - в) линейно-штабная
  - г) линейная
6. По каким признакам могут выделяться дивизионы в дивизиональной организационной структуре?
- а) продуктовая структура
  - б) региональная структура
  - в) организационная структура
  - г) все верны

## Тест 2

1. Центральная задача оргпроектирования?
- а) планомерное совершенствования оргструктур
  - б) определение состава подразделений и должностей, их функций и полномочий
  - в) непрерывный процесс рационализации
  - г) осуществление организационно-технических мероприятий
2. Что из перечисленного не является регламентирующим документом?
- а) устав
  - б) должностная инструкция
  - в) данные о днях рождения сотрудников
  - г) штатное расписание
3. Как называется наглядное представление данных организационного анализа?
- а) организация документационного обслуживания
  - б) экспертиза распорядительных документов
  - в) инструкции по делопроизводству
  - г) графический профиль организации
4. Что является результатом организационного проектирования?
- а) индивидуальный организационный проект
  - б) план работы на год
  - в) перечень текущих мероприятий
  - г) план организационно-технических мероприятий
5. Режим работы, требования к исполнителям, разделение труда входят:
- а) в структуру оргпроекта корпорации
  - б) в структуру оргпроекта сферы администрирования
  - в) в структуру оргпроекта подразделения
  - г) в структуру оргпроекта организации
6. Положение о документообороте, методика разработки плановых документов являются составной частью:
- а) основных нормативных документов
  - б) информационной подсистемы организации
  - в) организационной подсистемы управления
  - г) подсистемы управления персоналом

7. Какой из методов проектирования оргструктур заключается в разработке формализованных структур распределения ресурсов, полномочий и ответственности?
- а) экспертно-аналитический метод
  - б) нормативно-функциональный метод
  - в) метод структуризации целей
  - г) метод организационного моделирования
8. Равномерное распределение функций и обязанностей между сотрудниками является элементом принципов?
- а) системности, комплексности
  - б) разделения труда
  - в) рассмотрения объекта в динамике
  - г) сравнения результатов с показателями других фирм
9. Вопросами рационализации трудовых процессов, поиском путей использования резервов занимается?
- а) система контроля
  - б) коммуникативная подсистема предприятия
  - в) технологическая подструктура организации
  - г) научная организация труда
10. Для чего нужно оргпроектирование?
- а) для сохранения стабильности фирмы
  - б) для реорганизации, создания новых структур
  - в) для осуществления плановых текущих изменений
  - г) для реализации месячных и годовых планов работы

### **Тест №3**

1. Процесс, при котором определяется число уровней управления, степень централизации и децентрализации обозначается термином:
- а) композиция
  - б) регламентация
  - в) ориентация
  - г) структуризация
2. Первый этап организационных преобразований – это
- а) конкретные действия в подразделениях фирмы
  - б) создание поэтапного плана действий
  - в) формирование у персонала готовности к полному разрыву с прошлым
  - г) критика лидерами существующего положения и распространение идеального образа организации
3. Производственные организации относятся:
- а) к иерархическим организациям
  - б) к конкурирующим организациям
  - в) к индивидуалистским организациям
  - г) к консолидирующим организациям
4. Проектная организация – это:
- а) дифференциально-креативный тип
  - б) дифференциально-нормирующий тип
  - в) интегративно-творческий тип
  - г) интегративно-нормирующий тип
5. Правозащитная организация – это:
- а) консолидирующая организация
  - б) иерархическая организация
  - в) индивидуалистская организация
  - г) конкурирующая организация
6. К интегративно-творческому типу организации можно отнести:

- а) корпорацию Филипс
- б) учебная организация
- в) творческий союз
- г) научно-исследовательская организация

### **Кейс №1**

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

### **Кейс №2**

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: \_\_\_\_\_

### **Кейс №3**

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

### **Кейс №4**

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцем предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру — местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать — все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю 1993 г. у «Альфы» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за

руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность — 1 млрд. руб., кредит в местном банке для выплаты зарплаты — 500 млн. руб., задолженность поставщикам — около 100 млн. руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был непорядок в бухгалтерской документации, а администрация распляла свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Господин Молинский начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то, что на смену им приходили еще более «старые» кадры, в свое время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии — одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью.

К осени 1994 г. дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает г-н Молинский, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

## **ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ**

1. Какие черты личности г-на Молинского помогли ему наладить работу на предприятии? Какими чертами должен обладать эффективный руководитель?

2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного коллектива.

3. Какой стиль руководства применил г-н Молинский после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?

4. Какие специальные знания могут помочь г-ну Молинскому руководить предприятием более эффективно?

### **Кейс №5**

Сеть магазинов «Original Levi's Store» (OLS) существует в Москве уже более 3 лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов.

Отбор проходил в два этапа, отсев составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т.е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Ежедневно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2—3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале.

Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким

образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме.

Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

### **ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ**

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева?
3. Каково положение руководителя магазина OLS в модели Фидлера? Четко ли оно определено?
4. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо?
5. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится С. Королев?
6. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?
7. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

### **Кейс.№6**

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его Путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);

провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;

в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;

помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);

хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

### **ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ**

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о г-не Савицком как о руководителе?
3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
6. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

### **Кейс №7**

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

### **ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ**

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?

### **Деловая игра №1**

Сформируйте рабочую группу для решения разных категорий задач, предложенных преподавателем, используя методику распределения ролей. Проанализируйте полученный опыт.

Чтобы организовать, а затем и управлять дискуссиями, полезно заранее распределить роли между несколькими их участниками: два человека получают роли людей, находящихся в оппозиции, а третий – промежуточную роль. Таких триад может быть несколько. Триады ролей, распределяемых на различных этапах обсуждения:

1. Восприятие предмета дискуссии.

Роль: Интегратор.

Действия: воспринимает предмет дискуссии в целом и создает о нем обобщенное представление.

Средства: обобщенная информация, общенаучные понятия и категории, установка на решение проблемы в целом.

Роль: Аналитик.

Действия: воспринимает специальный аспект предмета дискуссии, создает детальное представление об одной его стороне.

Средства: специальные знания, установка на решение общей задачи.

Роль: Системный аналитик.

Действия: те же, что у Интегратора и Аналитика, но используемые в оптимальном соотношении.

Средства: те же, что у Интегратора и Аналитика, но используемые в оптимальном соотношении.

2. Анализ предмета дискуссии.

Роль: футуролог.

Действия: дополняет имеющуюся информацию прогнозами, вводит предмет дискуссии в сценарий будущего, анализирует последствия и значение для будущего.

Средства: интуиция, воображение, методы прогнозирования.

Роль: Историк.

Действия: дополняет имеющуюся информацию ретроспективным анализом, выводит следствия о предмете дискуссии из прошлого, определяет происхождение, преемственность, историческое значение предмета дискуссии.

Средства: знание истории и развития предмета дискуссии.

Роль: Синхронист.

Действия: на основе имеющейся информации создает вневременное представление о предмете дискуссии, описывает его общую структуру.

Средства: функциональный анализ, обобщенное представление о предмете дискуссии, каким он есть, был и будет.

3. Оценка предмета дискуссии.

Роль: Оптимист.

Действия: преувеличенно хвалит и наиболее высоко оценивает предмет дискуссий, склонен к рискованным поспешным действиям и выводам.

Средства: установка преувеличивать все положительное, отсутствие осторожности, приуменьшение риска и опасности.

Роль: Пессимист.

Действия: осторожен в оценках предмета дискуссии, не склонен рисковать и спешить с окончательными выводами, оценивает новые идеи наиболее низко.

Средства: установка преувеличивать все отрицательное, склонность к чрезвычайной осторожности.

Роль: Реалист.

Действия: реалистическая оценка всех составляющих предмета дискуссии, взвешивание риска.

Средства: установки, позволяющие не впадать в крайние оценки, владение способами, позволяющими компенсировать возможные отрицательные откровения.

4. Принятие решения.

Роль: Критик.

Действия: суммирует недостатки предмета дискуссии и формулирует решение «против» новой идеи, выдвигает обвинение.

Средства: вывод из анализа недостатков, их причин и следствий.

Роль: Защитник.

Действия: суммирует достоинства и формулирует решение «за» новую идею, отклоняет обвинения.

Средства: вывод из анализа достоинств, их причин и следствий.

Роль: Судья.

Действия: суммирует достоинства и недостатки, по возможности компенсирует недостатки достоинствами и выносит решение.

Средства: способы совмещения структур достоинств и недостатков.

1. С какими трудностями может столкнуться руководитель при внедрении методики распределения ролей?

2. Какие стратегии борьбы с деструктивными конфликтами можно выработать?

### **3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов** **Итоговый контроль** по дисциплине осуществляется проведением зачёта.

#### **Вопросы к зачёту по дисциплине**

1. Цели проектирования организации.
2. Риски в процессе проектирования.
3. Проектирование и методы корректировки организационных систем.
4. Сущность социального проектирования.
5. Методология оргпроектирования.
6. Виды оргпроектирования.
7. Результативность оргпроектирования.
8. Концепции и подходы в изучении организации.
9. Типы организаций, их функции и факторы деятельности.
10. Система формальных и неформальных отношений в организации.
11. Бюрократия и бюрократизм.
12. Дисфункции бюрократии.
13. Мафия и бюрократия.
14. Организация как элемент социальной системы.
15. Типы и модели оргструктур.
16. Типология власти в организации.
17. Параметры оптимизации деятельности оргструктур.
18. Идентификационная модель организации.
19. Типы организаций: идентификационные модели.
20. Проблема исследования эффективности оргструктур.
21. История научного исследования проектирования оргструктур.
22. Организация как элемент глобального и локального сообщества.
23. Системный подход и системный анализ в проектировании.
24. Классификаций исследований в процессе оргпроектирования.
25. Частонаучные методы проектирования.
26. Оргпроектирование и целеполагание.
27. Прогнозные и плановые методы оргпроектирования.
28. Механизм проектирования организационных систем.
29. Принципы последовательности и параллельности в оргпроектировании.
30. Основные виды работ при создании оргсистем.
31. Специфика формирования оргсистем компаний, имеющих бизнес за рубежом.
32. Основные документы при регистрации компаний в РФ.
33. Приемы и этапы создания организаций в РФ.
34. Методы социологического исследования в оргпроектировании.
35. Анализ и интерпретация социологической информации.
36. Метод эксперимента в оргпроектировании.
37. Экспертные методы исследования и проектирования.
38. Статистика в оргпроектировании.
39. Проективные методы в оргпроектировании.
40. Социологические исследования в оргпроектировании.
41. Типодиагностика организаций.
42. Диагностика оргкультуры.
43. Организационный проект и его структура.
44. Проектирование организации труда.
45. Социологический анализ и оргпроектирование.
46. Модели оргструктур: бюрократическая и диалектическая организация.
47. Механический и органический типы структур.
48. Корпоративная и индивидуалистическая организация.

49.Закрытая/открытая и синхронная/случайная типы организаций.

**Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

В конце семестра все полученные баллы суммируются, и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91-100 баллов; «хорошо»- 76-90 баллов; «удовлетворительно» - 61-75 баллов. Дисциплина заканчивается зачётом.

Руководитель направления подготовки  
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева