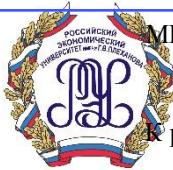



Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 20.09.2024 12:55:38
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 6
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) программы
Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО
Протоколом заседания кафедры
экономики и управления
от « 28 » марта 2019 № 9
Зав. КЭУ, к.э.н., доц.
 И.В. Балашова

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.Б.11.02 ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ для студентов приема 2020 г.

Направление подготовки 38.03.02
Менеджмент
Направленность (профиль) программы
«Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»

Уровень высшего образования Бакалавриат
Программа подготовки прикладной бакалавриат

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	4
3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСОВЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....	6
6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	9
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	10

ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
2. Комплект тестов (тестовых заданий)
3. Индивидуальные задания (кейс-задачи)
4. Вопросы для собеседования
5. Темы докладов
6. Темы дискуссий
7. Темы курсовых работ
8. Вопросы для подготовки к экзамену

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Теория организации» является неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств и методические материалы входят в состав ОПОП ВО, они представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающихся установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Теория организации».

Фонд оценочных средств по дисциплине используется при входном контроле уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня базовой подготовки, уровня профессиональной подготовки в процессе изучения смежных дисциплин, таких как «История», «Деловые коммуникации», «Психология управления».

Виды оценочных средств по учебной дисциплине «Теория организации» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Целью разработки фонда оценочных средств по дисциплине «Теория организации» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи, решаемые при помощи оценочных средств по данной учебной дисциплине:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в области теории организации, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;

- управление достижением целей реализации образовательных программ, определенных в виде набора общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций выпускников, указанных в ФГОС ВО;

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины для обеспечения успешной профессиональной деятельности;

- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;

- закрепление теоретических знаний и совершенствование практических умений, навыков и компетенций, необходимых для осуществления эффективного менеджмента.

Главное назначение фонда оценочных средств состоит в том, чтобы сделать контроль знаний обучающихся постоянным и неотъемлемым элементом учебного процесса, оценить степень сформированности компетенций обучающихся, обеспечить осуществление предупреждающих/корректирующих мероприятий в процессе изучения дисциплины «Теория организации».

Основными требованиями, предъявляемыми к фонду оценочных средств, являются: предметная направленность, структурное единство, соответствие содержания объекту оценивания.

Внедрение фонда оценочных средств и методических материалов в образовательную деятельность призвано обеспечить реализацию процедур объективной оценки уровня знаний и умений обучающихся, компетенций выпускников в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение учебной дисциплины «Теория организации» направлено на формирование следующих компетенций:

ОПК- 3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Основными этапами формирования данных компетенций при изучении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебной дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями.

Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1).

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)	
	ОПК-3	ПК-6
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	+	+
Тема 2. Социальная организация	+	+
Тема 3. Организации и управление	+	+
Тема 4. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций	+	+
Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций	+	+
Тема 6. Принципы рационализации	+	+
Тема 7. Проектирование организационных систем	+	+
Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности	+	+
Тема 9. Организационная культура	+	+
Тема 10. Развитие организационно-управленческой мысли	+	+

4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Теория организации» включает контрольные материалы для проведения входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2).

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы в соответствии с РПД	Код контролируемой компетенции	Оценочные средства		
		Тестовые задания, кол-во	Другие оценочные средства	
			Вид	Кол-во
Входной контроль				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающихся	ОПК-3 ПК-6	20	Комплект тестов (тестовых заданий)	1
Текущий контроль				
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 2. Социальная организация	ОПК-3 ПК-6	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика докладов	3
Тема 3. Организации и управление	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования Индивидуальные задания (кейсы)	2
Тема 4. Законы,	ОПК-3		Вопросы для собеседования	2

регламентирующие функционирование социальных организаций	ПК-6		Тематика докладов	
Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций	ОПК-3 ПК-6	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика дискуссий	3
Тема 6. Принципы рационализации	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования	1
Тема 7. Проектирование организационных систем	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 9. Организационная культура	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 10. Развитие организационно-управленческой мысли	ОПК-3 ПК-6		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Промежуточная аттестация				
Защита курсовой работы	ОПК-3 ПК-6		Тематика курсовых работ	1
Экзамен	ОПК-3 ПК-6		Вопросы к экзамену	1
Всего		60		24

5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль сформированности компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов (тем) дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке

обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3:

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично»	ОПК-3	<p>Знает верно и в полном объеме: типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: анализировать эффективность организационных структур в зависимости от условий внешней среды и внутреннего устройства организации</p> <p>Владет навыками верно и в полном объеме: навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании; методами проектирования организационной структуры</p>
		ПК-6	<p>Знает верно и в полном объеме: основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений; применить на практике основные методики реализации изменений в организации</p> <p>Владет навыками верно и в полном объеме: навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации</p>
70 – 84 баллов	«хорошо»	ОПК-3	<p>Знает с незначительными замечаниями: типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: анализировать эффективность организационных структур в зависимости от условий внешней среды и внутреннего устройства организации</p> <p>Владет навыками с незначительными замечаниями: навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании; методами проектирования организационной структуры</p>

		ПК-6	<p>Знает с незначительными замечаниями: основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений; применить на практике основные методики реализации изменений в организации</p> <p>Владет навыками с незначительными замечаниями: навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ОПК-3	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: анализировать эффективность организационных структур в зависимости от условий внешней среды и внутреннего устройства организации</p> <p>Владет на базовом уровне, с ошибками: навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании; методами проектирования организационной структуры</p>
		ПК-6	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений; применить на практике основные методики реализации изменений в организации</p> <p>Владет на базовом уровне, с ошибками: навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ОПК-3	<p>Не знает на базовом уровне: типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования</p> <p>Не умеет на базовом уровне: анализировать эффективность организационных структур в зависимости от условий внешней среды и внутреннего устройства организации</p> <p>Не владеет на базовом уровне: навыками формирования и совершенствования</p>

		организационной структуры компании; методами проектирования организационной структуры
	ПК-6	<p>Не знает на базовом уровне: основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений</p> <p>Не умеет на базовом уровне: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений; применить на практике основные методики реализации изменений в организации</p> <p>Не владеет на базовом уровне: навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации</p>

Оценка «не удовлетворительно» ставится также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонд оценочных средств сформирован на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещен фонд оценочных средств: для подготовки к практическим, семинарским занятиям, выполнению самостоятельной работы, вопросы к зачету, варианты тестовых заданий и др.

В состав фонда оценочных средств включены методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Текущий контроль

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода теоретического обучения по всем видам аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса, а также проведения научно-исследовательской работы, практик.

Типовые контрольные задания и иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 1 – 6.

Промежуточная аттестация

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

Тематика курсовых работ представлена в Приложении 7.

Вопросы для подготовки к экзамену представлены в Приложении 8.

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

Оценка знаний, умений, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенций в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию – поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства	Методы оценки результатов
1	2	3	4
1. Тест	Средство контроля, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный	Тестовые задания (Приложение 1 входной контроль), приложение 2 текущий контроль)	Экспертный, электронный

	вопрос.		
2. Индивидуальные кейс-задания	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение излагать и аргументировать собственную точку зрения	Индивидуальные кейс-задания (Приложение 3)	Экспертный
3. Собеседование	Средство контроля усвоения учебного материала разделов практики, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. Позволяет оценивать овладение знаниями, навыками при прохождении практики.	Вопросы для собеседования по темам дисциплины (Приложение 4)	Экспертный
4. Доклад	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика докладов (Приложение 5)	Экспертный
5. Дискуссии	Средство контроля усвоения учебного материала, организованное как учебное занятие в виде дискуссии преподавателя с обучающимися.	Темы дискуссий (Приложение 6)	Экспертный
6. Защита курсовых работ	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в выполнении курсовой работы, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной темой курсовой работы	Тематика курсовых работ (Приложение 7)	Экспертный
7. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в ходе практических, семинарских занятий, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной программой	Вопросы к экзамену (Приложение 8)	Экспертный

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА
Кафедра экономики и управления

Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
уровня подготовки обучающихся

1. Задание

Организация как социальное явление – это:

- а) группа людей, объединившихся для достижения определенной цели, в области производства товаров, услуг, информации и знаний
- б) объединение элементов, являющееся частью технической системы
- в) взаимосвязь между элементами организационной системы
- г) объединение усилий индивидов

2. Задание

Организация как процесс представляет собой:

- а) группа людей, объединившихся для достижения определенной цели, в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- б) объединение элементов, являющееся частью технической системы.
- в) совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.
- г) объединение элементов, являющееся частью экологической системы.

3. Задание

Показывает степень разделения труда в организации, наличие специализации в деятельности подразделений:

- а) горизонтальная дифференциация
- б) вертикальная дифференциация
- в) пространственная дифференциация
- г) концентрическая дифференциация

4. Задание

Система управления организацией – это:

- а) сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания
- б) набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления
- в) руководитель организации и его заместители
- г) система норм и правил

5. Задание

Культура, которая характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля:

- а) коллективистская корпоративная культура
- б) индивидуалистская корпоративная культура
- в) авторитарная культура
- г) демократичная культура власти

6. Задание

Силовой стиль осуществления изменений, предполагающий напор и настойчивость, называется:

- а) компромисса
- б) приспособления
- в) сотрудничества
- г) конкурентный

7. Задание

Формирование функционально однородных подразделений, не имеющих специализации, характерно для:

- а) дивизиональных структур;
- б) линейных структур;
- в) функциональных структур;
- г) проектных структур.

8. *Задание*

Высокая сложность матричных структур определяется:

- а) множественностью и гетерогенностью связей;
- б) высокой степенью децентрализации;
- в) полицентричностью;
- г) смешанной департаментализацией;
- д) большим количеством обособленных структурных подразделений.

9. *Задание*

Для какой организационной структуры управления характерно самостоятельное принятие решений и координация работ автономных рабочих групп:

- а) проектная;
- б) матричная;
- в) дивизиональная;
- г) штабная;
- д) бригадная;
- е) сетевая.

10. *Задание*

Недостатками матричной организационной структуры управления являются:

- а) многоуровневость;
- б) сложность управления;
- в) нарушение принципа единоначалия;
- г) слабая ориентация на запросы потребителей и потребности рынка;
- д) чрезмерный контроль деятельности структурных подразделений;
- е) дублирование функций структурных подразделений;
- ж) четко выраженные различия в управлении структурными подразделениями.

11. *Задание*

Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:

- а) усложнение организационных связей;
- б) чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
- в) медленное решение вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- г) перераспределение ответственности на работников нескольких структурных подразделений;
- д) медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
- е) отсутствие возможности создания дуальных подструктур;
- ж) сложность построения.

12. *Задание*

Недостатками линейной организационной структуры управления являются:

- а) нечеткие взаимосвязи типа «начальник – подчиненный»;
- б) чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
- в) медленное решение вопросов, возникающих между структурными подразделениями;
- г) медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
- д) нечетко выраженная ответственность;
- е) сложность построения.

13. *Задание*

Каким ученым дано целостное представление об организационной науке, сформулированы ее основные принципы и закономерности и объяснен механизм их проявления:

- а) Ф. Тейлором;
- б) А.А. Богдановым;
- в) А. Файолем;
- г) М. Вебером;
- д) Л. Берталанди;

14. Задание

Что лежит в основе производственного управления:

- а) человек.
- б) сырье.
- в) политическая система государства.
- г) аппарат управления организацией.
- д) техника и технологии.

15. Задание

Каким государствам присуща высокая степень индивидуализма:

- а) Япония;
- б) Россия;
- в) Китай;
- г) Скандинавские страны, США;
- д) Гонконг.

16. Задание

Какие факторы являются внутренними, оказывающие влияние на жизнеспособность организации:

- а) ресурсы и технологии;
- б) демография;
- в) экономика;
- г) развитие науки и технологии;
- д) политика.

17. Задание

Проектирование управленческих решений необходимо в связи с:

- а) совершенствованием организационной технологии;
- б) исследованием целей организации;
- в) мотивацией сотрудников.

18. Задание

Когда возникает необходимость проектирования новых организационных структур:

- а) при вновь создаваемых организациях и в случаях крупных изменений внутренней и внешней среды;
- б) при внешних угрозах;
- в) в случаях, связанных с острой конкурентной борьбой;
- г) в случаях недостижения поставленной цели;
- д) в зависимости от желания руководителя.

19. Задание

По каким направлениям происходит разделение труда в организации:

- а) департаментизация и кооперация;
- б) связи между частями и кооперация;
- в) постадийное разделение (горизонтальная специализация), разделение работ по уровням иерархии;
- г) распределение прав и ответственности;
- д) централизация и децентрализация.

20. Задание

Какие существуют формы развития организации:

- а) эволюционная и революционная;
- б) прогрессивная и регрессивная;
- в) позитивная и негативная;

- г) реальная и абстрактная;
- д) всеобщая и частная;

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

**Комплект тестов (тестовых заданий)
по дисциплине «Теория организации»**

Тема 2. Социальная организация

1. ... система имеет жесткие фиксированные границы и не зависит от окружающей среды;
2. Что такое организация:
 - а) обеспечение баланса ресурсов в процессе получения продукта;
 - б) взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт или услугу;
 - в) распределение полученных ресурсов;
 - г) обеспечение деятельности подразделений для достижения цели;
 - д) выработка управляющего воздействия.
3. ... организации – это взаимосвязи, которые возникают между подразделениями и работниками организации при изменении внешней среды.
4. ... связи в организации отражают характер разделения труда (как вертикальные, так и горизонтальные связи).
5. ... - это процесс принятия решений, сосредоточенный в одних руках и связанный только с формальной частью.
6. В чем заключается роль менеджмента в организации:
 - а) в мобилизации и обеспечении баланса ресурсов организации;
 - б) в определении целей организации;
 - в) в планировании деятельности организации;
 - г) в обеспечении подбора персонала.
7. В чем заключается существо свойства эмерджентности сложных систем:
 - а) зависимость структуры системы от ее цели;
 - б) в совпадении целей организации с целями ее подразделений;
 - в) несводимость свойств целого к свойствам отдельных элементов;
 - г) в согласованности частных и общих задач;
 - д) в объединении ресурсов малых систем.
8. Что составляет основу организационной структуры:
 - а) совокупность обособленных, но связанных видов деятельности, направленных на достижение целей организации;
 - б) экономический потенциал организации;
 - в) организационная культура;
 - г) информационные связи;
 - д) финансовые отношения.

9. Менеджмент - это:

- а) процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей;
- б) область деятельности, которая сочетает искусство и науку и демонстрирует растущий профессионализм;
- в) искусство получения результатов работы, сделанной посредством других;
- г) наука.

10. Тектология Богданова исследует:

- а) состав и содержание организационной деятельности;
- б) действие социологических законов в организации;
- в) всеобщие организационные основы;
- г) особенности социальных организаций;
- д) методы принятия управленческих решений.

11. Свойство эмерджентности системы означает:

- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества;
- г) целенаправленность системы.

12. Свойство коммуникативности системы означает:

- а) наличие внутренних и внешних связей;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества.

13. Функцией системы называется:

- а) совокупность компонент системы, связанных отношениями;
- б) совокупность отношений между системой и окружающей средой;
- в) идеальный образ желаемого результата деятельности системы;
- г) свойства системы, проявляющиеся в динамике воздействие на систему для достижения заданной цели.

14. Целью системы называется:

- а) совокупность компонент системы, связанных отношениями;
- б) совокупность отношений между системой и окружающей средой;
- в) идеальный образ желаемого результата деятельности системы;
- г) свойства системы, проявляющиеся в динамике;
- д) воздействие на систему для достижения заданного результата.

15. Побуждение к действию для достижения целей – это функция:

- а) мотивации;
- б) организации;
- в) координации;
- г) контроля.

16. Основными свойствами социальной организации являются:

- а) наличие общей цели;
- б) способность к реорганизации;
- в) наличие системы управления;
- г) взаимозависимость членов организации;
- д) взаимодействие членов организации на основе разделения труда.

17. Главный эффект социальной организации состоит в том, что:
- а) члены организации достигают свои собственные цели;
 - б) члены организации удовлетворяют свои потребности в самоутверждении;
 - в) достигаются качественно новые результаты общей работы;
 - г) упорядочивается поведение членов организации;
 - д) повышается ответственность членов организации.
18. Для хозяйственной организации характерно:
- а) задание общих целей извне организации;
 - б) выработка общих целей внутри организации;
 - в) жесткое разделение труда, основанное на принципе назначения;
 - г) ролевое распределение функций;
 - д) спонтанное формирование системы управления;
 - е) четкая структура системы управления, поддерживаемая административным распорядком.
19. Примером социальной организации может быть:
- а) система здравоохранения;
 - б) система образования;
 - в) общественная организация
 - г) церковь;
 - д) система налогообложения;
 - е) финансовая система.
20. Основной элемент социальной организации – это:
- а) человек;
 - б) технология;
 - в) четкая структура управления;
 - г) жесткое разделение труда.

Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций

1. Статическое состояние организации подразумевает:
- а) свертывание деятельности организации;
 - б) неизменность во времени основных показателей организации;
 - в) процесс освоения нового сектора рынка;
 - г) стратегию бизнеса.
2. Принципы организационной статики определяют:
- а) правила построения структур;
 - б) общие правила формирования организационных процессов;
 - в) общие правила функционирования организаций;
 - г) системообразующие связи и отношения между элементами;
 - д) правила прогрессивного развития организации.
3. Статическое состояние организации подразумевает:
- а) свертывание деятельности организации;
 - б) неизменность во времени основных показателей организации;
 - в) процесс освоения нового сектора рынка;
 - г) стратегию бизнеса.
4. Какой из указанных принципов приоритета соответствует действующей организации?
- а) принцип приоритета субъекта управления над объектом

б) принцип приоритета объекта управления над субъектом

5. Формой динамического существования организации является:

- а) эволюция;
- б) процесс;
- в) ингрессия;
- г) бирегуляция.

6. Установите соответствие:

1. Принцип прямоточности	а) среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений. в) производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций. с) производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам д) производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания.
2. Принцип ритмичности	
3. Принцип пропорциональности	
4. Принцип синхронизации	

7. Что является основным принципом динамической организации?

- а) экономичность;
- б) соответствие задач и возможностей;
- в) гибкость;
- г) адаптивность;
- д) централизация;

8. Установите соответствие:

1. Иррационализм	а) Усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо; в) Это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волютаризм), интуицию, инстинкт, озарение; с) Это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение
2. Сенсуализм	
3. Рационализм	

9. Задачи рационализации:

- а) стратегическое развитие, выживание организации;
- б) экономическая, психофизиологическая, социальная;
- в) личностные, коллективные.

10. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем являются:

- а) усовершенствование научной организации труда,
- б) усовершенствование результатов труда,
- в) создание фирменного стиля организации
- г) усовершенствование средств труда и технологических процессов.
- д) создание службы безопасности

11. Установите соответствие:

1. Принцип специализации	а) Заключается в том, что основные усилия при осуществлении рационализации должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации.
2. Принцип концентрации	
3. Принцип регламентации	
	в) Заключается в том, что предполагает установление определенного порядка функционирования организации
	с) Заключается в том необходимо обеспечить четкую и развитую специализации, сосредоточении на определенной области деятельности самой системы, ее подсистем и элементов.

12. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры:

- а) организация
- б) интеграция
- в) система
- г) корпорация

13...среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-экономическую деятельность организации.

14. По критерию собственности организации бывают:

- а) индивидуальные, общественные, сбытовые
- б) монопольные, зарубежные, конгломератные
- в) государственные, муниципальные, частные
- г) территориальные, промышленные, кооперативные

15. Под организационной структурой управления понимается:

- а) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- б) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- в) система взаимосвязанных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации

г) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения.

16. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, в управлении называется термином:

- а) координация
- б) организационная структура
- в) интегрированная система
- г) организационная цель

17. Под внешней средой организации понимается:

- а) условия функционирования организации
- б) вся совокупность факторов, ее окружающих
- в) комплекс факторов ее окружающей среды
- г) группа организаций в той же отрасли

18. Все то, что находится вне организации и не подвластно руководству называют:

- а) системой
- б) внешней средой
- в) внутренней средой
- г) открытой системой

19. Установите соответствие:

1) Внутренняя среда 2) Внешняя среда	а) поставщики, законы, конкуренты, потребители, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения б) цели, структура, задачи, технология, люди
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

20. Установите соответствие:

1) Среда прямого воздействия 2) Среда косвенного воздействия	а) поставщики, акционеры, трудовые ресурсы, законы, потребители, конкуренты б) состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения
-----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

0,4 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

Практические занятия в активных и интерактивных формах по дисциплине

**Индивидуальные задания (кейс-задачи)
по дисциплине «Теория организации»****Задание 1.****Анализ кейса «Коллектор долгов»**

Свою профессиональную деятельность Марина Широкова начала в качестве оператора, обрабатывающего входящие телефонные звонки в крупной телекоммуникационной компании. Проработав там девять месяцев, она поняла, что эта довольно однообразная работа не для нее

- прежде всего в силу ее амбициозного характера. Именно тогда она почувствовала, что уже готова к более ответственной и масштабной работе.

Профессиональный путь в молодой компании «КоллектПро» Марина начала в сентябре 2005 года с позиции специалиста отдела телефонного взыскания. Надо заметить, что она была первопроходцем - до нее на этой позиции девушки не работали. И так, она оказалась одна в окружении двадцати мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Преодолев страх и дрожь в голосе, появившиеся на начальном этапе, Марина стала превращаться в настоящего коллектора, который не боится ни криков, ни угроз, поступающих от должников. Главной целью было выполнить план и доказать всем, что она такая же смелая и твердая, как и ее коллеги - милиционеры и военные, и что она точно так же может взыскивать долги.

Не прошло и года, как ее руководитель объявил ей о повышении в должности до старшего специалиста. Дальше ее карьера пошла стремительно в гору. Компания быстро росла и в скором времени переехала в новый просторный офис. В августе 2006 года Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре назначили руководителем одной из пяти групп Управления телефонного взыскания. В ее подчинении - 55 человек. Услуги компании востребованы практически во всех сферах экономики. Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущим. Аналогичную работу выполняли еще четыре группы Управления, но впечатляющих результатов удалось достичь только команде Марины. Показатели ее группы превышали показатели остальных более чем на 600 млн руб. в месяц. Было очевидно, что у Марины есть чему поучиться.

Чтобы разобраться в эффективных технологиях, работу Марины подвергли серьезному изучению с помощью приглашенного консультанта по организационному развитию. Выяснилось, что поведение Марины отличалось, с одной стороны, выполнением определенных действий, которые в других четырех группах не делали. С другой стороны, Марина не выполняла некоторые действия, которые делали другие.

Вопросы.

1. Проанализируйте поведение Марины Широковой с точки зрения концепции развития личности в организации.
2. Насколько эффективно поведение Марины как лидера? Обоснуйте свой ответ, опираясь на любую из ситуационных теорий лидерства.
3. Разработайте программу модификации организационного поведения для компании «КоллектПро», основываясь на концепции Лютенса и Крейтнера.

Задание 2.

Анализ кейса «Управление мотивацией в Технокрафте»

Введение

Технокрафт – это небольшая компания из 96 сотрудников, располагающаяся в юго-восточной части Англии. Компания производит высококачественное звукозаписывающее оборудование для использования в профессиональных студиях звукозаписи в медиаиндустрии. Главная продукция компании – это высококачественные, высокотехнологичные консоли для совмещения фонограммы.

Первая стадия производства этих консолей включает в себя изготовление тысяч достаточно простых электронных плат. Эти платы затем помещаются в спрессованные металлические консольные панели и соединяются друг с другом вручную с использованием изолированных проводов.

Большинство консолей вмещают в себя более 32 -х таких плат, и соединение их проводами требует значительной концентрации и ловкости рук. После завершения каждая консоль содержит в среднем около полумили проводов.

Работа, выполняемая 28-ю женщинами в цехе, состоит из ручных, часто повторяющихся операций. Рабочие места спроектированы таким образом, что необходимые навыки (чтение диаграмм сборки, ручная сборка, припаивание мелких деталей) могут быть получены менее чем за один день.

Проблема

В последние месяцы Джордж Ньюелл, директор компании, стал очень озабочен высоким уровнем текучести кадров в цехе и трудностями, связанными с наймом новых сотрудниц. В результате он пригласил Хелен Маккирнен, консультанта по управлению, чтобы выяснить причины этой проблемы и предложить ее решение.

«Я думаю, все достаточно очевидно», сказал он Хелен. «Безработица в этом регионе значительно меньше, чем в целом по стране, и многие женщины живут с мужьями, которые неплохо зарабатывают. И деньги, которые эти женщины получают у нас, им нужны не для того, чтобы прокормить семью, а на всякие излишества. Поэтому они не сильно-то мотивированы работать у нас, и работать хорошо. Я бы хотел, чтобы Вы осмотрелись и порекомендовали новое место расположения нашей компании, где рабочие будут больше заинтересованы в сохранении своих рабочих мест».

«Это Ваша гипотеза, мистер Ньюелл», вежливо ответила Хелен. «Но я хотела бы изучить ситуацию со всех сторон прежде, чем давать какие-то рекомендации. Вы согласны с таким подходом?»

«Конечно», ответил Джордж. «Но я думаю, что Вы обнаружите, что я прав. Я уже пробовал все, что только мог придумать, чтобы улучшить моральное состояние здесь».

Анализ

Последующий анализ уровня текучести кадров, проведенный Хелен, в целом подтвердил гипотезу Джорджа. В Технокрафте платили зарплату на уровне, сопоставимом с другими компаниями в этом районе, процедуры отбора кадров велись неплохо, и, тем не менее, текучесть кадров была вдвое выше, чем в среднем по региону. Это переместило фокус исследований Хелен в область характера работы по укладке электропроводов.

Визит Хелен в цех подтвердил ее первое впечатление о том, что труд сборщиц был неквалифицированным и повторяющимся. Однако, к ее удивлению, ни одна из женщин не выражала недовольства характером работы. Рутинный характер работы позволял им выполнять операции практически не задумываясь. Это давало им уйму возможности поболтать друг с другом, и Хелен стало ясно, что неформальная социальная сторона работы являлась мощным источником удовлетворенности трудом. Приятная атмосфера прилежности и усердия, с одной стороны, и шутливости, с другой стороны, наполняло участок по укладке проводов. Никто из работниц не смог сказать ничего плохого о характере работы.

На следующий день Хелен вернулась в цех и спросила нескольких сборщиц, что им нравится и что не нравится в компании. Ответы на этот вопрос продемонстрировали совершенно другую картину.

Интервью показали, что в то время, как сама работа нравилась сборщицам, работать на Технокрафт им не нравилось. Практически все респонденты обвиняли в этом один и тот же источник – менеджмент компании. Но, к сожалению, никто из опрошенных женщин не сказал ничего более конкретного, несмотря на все порывы Хелен. Однако в течение следующих двух дней у Хелен была возможность получить представление о процедурах менеджмента в Технокрафте из коротких

рассказов сотрудниц. Это убедило Хелен в том, что объяснение Джорджем причин высокой текучести кадров было не только неверным, но и являлось частью проблемы.

Два конкретных инцидента привели ее к такому выводу.

Инцидент 1. Борьба с низкой производительностью

В течение жаркого лета прошедшего года Джордж заметил, что план производства в цехе стал часто не выполняться. Проблема заключалась в низкой производительности двух новых сотрудниц, Елены и Вероники (возраст обеих около 20-ти лет). Джордж инструктировал Мэгги Францис, начальницу участка по укладке проводов, чтобы девушки в течение недели увеличили производительность труда до нормы.

Усилия Мэгги не увенчались успехом, и она объяснила Джорджу, что частично проблема заключалась в неопытности сотрудниц и боязни сделать ошибку. В самом деле, зачастую старшие и более опытные сотрудницы исправляли работу Вероники прежде, чем передать ее на следующую стадию обработки.

«Отлично!» воскликнул Джордж. «Со следующей недели я назначаю Роберта ответственным за участок по укладке проводов. А ты займешь его место на участке упаковки. Можешь рассматривать это как ротацию или повышение квалификации. Ты не должна была позволять, чтобы женщины скрывали некачественную продукцию. Ты была с ними слишком мягкой. Роберт разберется с этими двумя «сачками», и тогда вы оба вернетесь к своим обычным обязанностям».

И действительно, со следующего понедельника Джордж назначил Роберта Хулдена начальником участка по укладке проводов. Роберта можно охарактеризовать как руководителя, стремящегося любой ценой выполнить план производства «без всяких глупостей», и его появление на участке по укладке проводов было встречено сотрудницами с глубоким негодованием. Следуя инструкциям Джорджа, он положил конец всем неформальным обычаям и прекратил «излишние», с его точки зрения, разговоры между женщинами. Ситуация достигла кульминации, когда спустя 2 недели он официально объявил выговор трем женщинам, опоздавшим на 10 минут с обеденного перерыва. И хотя женщины объяснили, что они ушли на обед на 10 минут позже, чтобы закончить партию консолей, Роберт отказался пересматривать свое решение, так как женщины не спросили у него официального разрешения на это.

На следующее утро двое из этих женщин подали Джорджу заявление об увольнении. По ошибке приняв их за Елену и Веронику, Джордж с радостью принял у них эти заявления. Позже Мэгги указала ему на то, что он ошибся.

«Ты стреляешь из пушки по воробьям, Джордж», сказала она ему. «Елена и Вероника скоро заступят на смену, а сейчас ты можешь потерять двух своих самых трудолюбивых и самых опытных сборщиц, если быстро не предпримешь каких-то действий».

«Я ни за что не признаюсь этим женщинам, что я ошибся!» рявкнул Джордж. «Я здесь главный. И если они увидят, что я дал слабинку, то они будут и впредь вести себя также!»

Инцидент 2. Гонка за производственным планом

За месяц до того, как Хелен появилась в Технокрафте, компания достигла рекордного месячного объема продаж. Получив урок в предыдущем инциденте, Джордж собрался решать проблему высокой текучести кадров с помощью программы, которую он назвал «укрепление морального духа сотрудников». Внушительные объемы продаж и производства, достигнутые в том месяце, убедили

его в успешности программы.

Рекордный месяц совпал по времени с успехом компании на Международной Выставке Звука и Света в Лондоне. Отдел продаж творил чудеса на выставке, и компания быстро набрала портфель заказов. Главным вопросом для Джорджа стало, смогут ли они вовремя произвести заказы, и он решил провести серию импровизированных лекций на фабрике с целью укрепления «боевого духа» и увеличения производительности. Джордж также возвел огромную картонную модель термометра в центре фабрики. Красная линия в середине этой модели продлялась вверх каждое утро, чтобы показывать продвижение к целевому месячному объему продаж в 1 миллион фунтов стерлингов.

По приближении конца месяца становилось понятно, что цель не будет достигнута, и Джордж убедил неподатливых сотрудников поработать сверхурочно и выйти в субботу, чтобы достичь необходимого объема производства. В течение последней недели месяца он все время был в цехе, подбадривая рабочих и обещая женщинам, что они будут должным образом вознаграждены за свои героические усилия.

В последнюю пятницу месяца цель в 1 миллион была достигнута благодаря росту производительности труда на 43% по сравнению со средним показателем. Джордж поставил по местному радио гимн Великобритании, и обратился с бурной благодарственной речью ко всем сотрудникам. Первый раз в истории компании рабочим было позволено уйти с работы пораньше.

В следующий четверг при получении зарплаты сотрудники с негодованием обнаружили, что им не выдали никакой премии. Прежде, чем кто-то начал жаловаться, Джордж появился в цехе и начал

раздавать футболки всем рабочим. Это были остатки футболок, которые специально выпустили для раздачи на Международной Выставке Звука и Света. Это были облегающие футболки розового и желтого цвета с логотипом компании.

«Я вам говорил, что вы получите вознаграждение за свою сверхурочную работу!» гордо заявил Джордж...

Джордж решил пригласить консультанта, когда увидел показатели производительности в конце следующей недели. Цифры показывали падение производительности на 50 % после того, как модель термометра убрали с фабрики. И что еще хуже, перед ним лежало еще три заявления на увольнение от сборщиц.

Вопросы.

1. Проанализируйте и объясните проблемы с мотивацией, с которыми столкнулась компания Технокрафт, опираясь на одну из известных Вам теорий мотивации.
2. Что должна предпринять Хелен?
3. Что должен предпринять Джордж

Задание 3.

Существует пять базовых направлений работы менеджера, независимо от того какой работой он занимается.

Основным фактором в ней является интеграция ресурсов для развития организации и поддержания ее жизнеспособности, а так же конкурентоспособности во внешней среде.

Во-первых, в работу менеджера входит установка целей организации.

Он определяет задачи и пути их решения.

Во-вторых, менеджер организует предприятие как систему на их выполнение.

Он анализирует и систематизирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей, планирует, организует, управляет, выявляет и группирует проблемы, ставит задачи и поручает их выполнение конкретным сотрудникам.

В-третьих, менеджер организации создает мотивацию труда.

Он составляет команду из людей, которые выполняют данное задание и несущих ответственность.

Решения принимаются путем кадровых перестановок, а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников.

При этом осуществляются постоянные горизонтальные и вертикальные связи менеджера с подчиненными и руководством.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля.

Он определяет время, единицы измерения. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты работы сотрудников, с учетом качества выполнения.

В-пятых, менеджер способствует карьерному росту работников, в виде положительных характеристик, выдвижения на выше стоящие посты, повышению заработной платы.

Вопросы:

1. Отражены в выше сказанном все аспекты деятельности современного менеджера, если же нет то какие еще можно добавить?
2. Какие принципы или характеристики нужны менеджерам в России и будет ли это соответствовать русскому менталитету?
3. Какие направления в работе менеджера являются главными?
4. Какие нюансы можно отметить в деятельности менеджера в российских условиях? Почему существуют эти особенности и будут ли они когда либо устранены?

Задание 4.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответить на вопросы.

Ситуация «Новичок»

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Задание 5.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответить на вопросы.

Ситуация «Контрастные стили»

В течение восьми лет Генри Адаме работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими — это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, что-бы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку — и люди начинают работа как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?
3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

Задание 6.

Ситуация Жилищный вопрос

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все — от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлторов, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?

3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

Задание 7.

Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «General Motors» учредила автономное подразделение «Сатурн» для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь работников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8—15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» были форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Сущность новой системы оплаты труда была связана с планом 5%-ного риска и вознаграждения. Это означало, что работники будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% они начнут получать, когда каждый работник добьется определенной производительности и качества.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть). Во главе каждого подразделения находились советники, которые образовывали комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Во главе структуры корпорации стояла организация, занятая долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был успешным, существуют до сих пор организационные проблемы. Во-первых, вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд. Во-вторых, в погоне за производительностью рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса. В-третьих, растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством автономного подразделения «Сатурна». В-четвертых, растет число недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд. В-пятых, в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 час.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом удался, при этом прошла проверку сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Задание 8.

Добрый по отношению к людям

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?
3. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

Задание 9.

Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?

4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется студенту, если даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии;

«хорошо» - выставляется студенту, если даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым “удовлетворительно”.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА
Кафедра экономики и управления

Вопросы для собеседования
по дисциплине «Теория организации»

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний.

1. Что такое системный подход?
2. Какое место занимает теория организации в системе научных знаний?
3. Какие смежные научные дисциплины используются при изучении теории организации?
4. В чем проявляется уникальность свойств организации по сравнению с другими объектами окружающего мира?
5. Дайте определение термина «организация».
6. Какие формы организаций рассматриваются в курсе теории организации?
7. Дайте краткую характеристику технических систем.
8. В чем заключается особенность биологических систем?
9. Чем характеризуется социальная система?
10. Может ли существовать организация без общества и общество без организаций?
11. Каковы особенности работы организаций в условиях рыночных отношений в России?

Тема 2. Социальная организация

1. Что такое «социальная организация»?
2. Приведите примеры первичных и вторичных групп в организациях.
3. Как Вы представляете себе харизматические группы?
4. Назовите три определения термина «организация»?
5. Что заставляет людей объединяться в организации?
6. Охарактеризуйте мотивы, служащие исходным при создании организаций.
7. Что такое управляемая система?
8. Что такое динамическая развивающаяся система?
9. Назовите объекты внешней и внутренней среды какого-либо известного Вам предприятия.
10. Назовите особенности деловых организаций.

Тема 3. Организации и управление

1. Какие подразделения входят в управляемую и управляющую части деловой организации?
2. Какое место занимает система управления в обеспечении жизнедеятельности организации?
3. Задачи системы управления современной организации.
4. Что такое иерархия?
5. Особенности жестких и органических структур управления.
6. Каковы особенности штабной структуры управления?
7. Каковы особенности матричной структуры управления?
8. Каковы особенности дивизиональной структуры управления?
9. Назовите виды специализации дивизиональных структур управления?
10. Достоинства и недостатки иерархических структур управления.

Тема 4. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций

1. Перечислите основные элементы организации, составляющие ее потенциал.
2. Каковы причины резкого повышения или понижения потенциала организации?
3. Приведите формулировку закона синергии.
4. Каковы признаки достижения положительной синергии в коллективе?
5. Каковы суть и содержание закона самосохранения?
6. Как формулируется закон развития деловых организаций?
7. Сформулируйте закон композиции и пропорциональности.
8. Чем определяется стремление организаций к объединению?
9. Сформулируйте закон единства анализа и синтеза.
10. Как специфические законы помогают повысить эффективность управленческого труда?

Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций

1. В каких случаях организацию можно рассматривать как статическую?
2. Что такое стагнация?
3. Дайте определение динамической организации.
4. Чем определяется динамика развития торгового предприятия?
5. Как связаны между собой понятия устойчивости организации и ее динамики?
6. Опишите условия перехода организации из динамической в статическую.
7. Как отразился переход России к новым рыночным отношениям на деятельности организаций статического типа?
8. В чем суть противоречий принципов действия статической и динамической организации?
9. Чем характеризуется статический режим работы системы?
10. Перечислите факторы, обеспечивающие динамическое развитие организаций.

Тема 6. Принципы рационализации

1. Что такое рационализация?
2. Кем сформулированы принципы рационализации?
3. Дайте определения рационализму, иррационализму и сенсуализму.
4. В чем проявляется рационализирующее воздействие информационных технологий и электронной коммерции?
5. Укажите основные направления рационализации функционирования торговых организаций.
6. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие.
7. Усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов.

Тема 7. Проектирование организационных систем

1. Что представляет собой процесс проектирования организации?
2. Раскройте сущность системного подхода в формированию организационных структур?
3. Перечислите методы проектирования организационных структур.
4. Раскройте сущность проектирования методом аналогий.
5. Раскройте сущность проектирования экспертно-аналитическим методом.
6. Раскройте сущность проектирования методом структуризации целей.
7. Раскройте сущность проектирования методом моделирования.
8. Укажите основные этапы процесса проектирования.
9. Алгоритм проектирования организационной системы.
10. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы.

Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности

1. Что входит в понятие «объект организационной деятельности»?

2. Что входит в понятие «субъект организационной деятельности»?
3. Назовите субъекты организационной деятельности на уровне вуза, торгового предприятия, страны.
4. Чем отличаются друг от друга субъект и объект организационной деятельности?
5. Каким образом работники низовых подразделений вовлекаются в организационную деятельность?
6. Формальное и неформальное лидерство.
7. Требования, предъявляемые к современному менеджеру.

Тема 9. Организационная культура

1. Что такое организационная культура?
2. Какие функции выполняет организационная культура в организации?
3. Как связана организационная культура организации с культурой внешней среды деловой организации?
4. Назовите элементы культуры взаимоотношений в коллективе известного Вам торгового предприятия и вуза в котором обучаетесь.
5. Укажите основные пути формирования организационной культуры
6. Роль административно - управленческого аппарата в формировании организационной культуры.

Тема 10. Развитие организационно-управленческой мысли

1. Что принято называть организационной наукой?
2. Как развивалась организационная наука в Европе?
3. Когда начали проводиться систематизированные исследования по теории организации?
4. Назовите известных Вам основоположников организационной науки.
5. Какие Вы знаете классические модели организаций?
6. Охарактеризуйте организацию как трудовой процесс (по Тейлору).
7. В чем особенности концепции Г. Файоля и Л. Урвика, сводивших организацию к обезличенному механизму.
8. Что такое социотехническая организация (теория Гласиера)?
9. Какую модель организации предложил Игорь Ансофф?
10. Какова роль информационных технологий в развитии организационной науки?

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется студенту, если дан полноценный ответ на вопрос собеседования;

«хорошо» - выставляется студенту, если дан ответ на вопрос собеседования;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если предпринята попытка ответа на вопрос собеседования;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если нет ответа на вопрос собеседования.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

**Темы докладов
по дисциплине «Теория организации»**

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

1. Особенности работы организаций в современных условиях России.
2. Значение харизмы в организационной деятельности.

Тема 2. Социальная организация

1. Причины создания организаций.
2. Система мероприятий социального, психологического и экономического характера, способствующих мотивации персонала.
3. Внешняя и внутренняя среды организации.
4. Основные типы деловых организаций.
5. Роль коммерческой идеи в деятельности хозяйственных организаций.

Тема 3. Организации и управление

1. Система управления организацией
2. Проблемы управления современной организацией.
3. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Принципы самоуправления.
4. Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы
5. Теория бюрократии М. Вебера.
7. Типы структур управления организационной системы.
8. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
9. Гибкие структуры управления.
10. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления.

Тема 4. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций

1. Социальные законы и закономерности - теоретический фундамент управления.
2. Закон синергии.
3. Закон самосохранения.
4. Закон развития деловых организаций.
5. Закон композиции и пропорциональности.
6. Закон информированности и упорядоченности.
7. Закон единства анализа и синтеза
8. Специфические законы организации.

Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций

1. Статика и динамика организационных систем.
2. Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организации.
3. Адаптационные возможности динамической организации.

4. Способность к быстрой реакции на изменения внешней среды - основа выживаемости организации.

5. Относительность понятий устойчивость организации и ее динамика.

Тема 6. Принципы рационализации

1. Формулировка принципов рационализации Ф.Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, Г. Фордом.

2. Основные направления рационализации.

3. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие.

4. Рационализирующее воздействие новых информационных технологий и среды электронной коммерции.

Тема 7. Проектирование организационных систем

1. Формирование организационных структур.

2. Последовательность перехода от цели организации к организационной структуре управления.

3. Влияние внешней среды на прогноз развития организации.

4. Алгоритм проектирования организационной системы.

5. Методы проектирования и корректировки организационной системы.

6. Организационное планирование.

Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности

1. Процессы самоорганизации в организации.

2. Требования, предъявляемые к объекту и субъекту организационной деятельности

3. Требования, предъявляемые к современному менеджеру.

4. Вовлечение работников низовых организаций в организационную деятельность

Тема 9. Организационная культура

1. Культура, как отражение системы сложившихся в процессе развития общественных отношений.

2. Влияние внешней среды существования организации на ее организационную культуру.

3. Роль административно - управленческого аппарата в формировании организационной культуры.

4. Статика и динамика культуры в организационных отношениях.

5. Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации.

6. Новые информационные технологии и их влияние на организационную культуру .

10. Развитие организационно-управленческой мысли

1. Развитие организационной науки в Европе и Америке.

2. Классические модели организационных систем.

3. Системный подход к решению задач управления.

4. Методологические основы исследования деятельности организаций.

5. Развитие организационно-управленческой мысли в России.

6. Основатели отечественной организационной науки.

7. Внедрение конкретных форм демократизации управления применительно к условиям России.

8. Перспективы организационной науки в России.

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется студенту, если доклад глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление, отражает самостоятельное изучение и систематизацию литературных источников, содержит элементы научного исследования;

«хорошо» - выставляется студенту, если доклад раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации литературных источников, но имеет отдельные погрешности;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если доклад в целом раскрывает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, отдельные вопросы изложены поверхностно;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если содержание доклада не раскрывает суть проблемы, отсутствуют конкретность, ясность и четкость, изложение не самостоятельное, поверхностное, не отражает проработку материала по заданной теме.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

Приложение 6

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

Темы дискуссий по дисциплине «Теория организации»

1. Задачи управления современной организацией
2. Особенности социальных законов
3. Статика и динамика организационных систем
4. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие
5. Формирование организационных структур
6. Относительность понятий «субъект» и «объект» организационной деятельности
7. Культура как сложившаяся в процессе развития общественных отношений система материальных и духовных ценностей
8. Теория организации: понятие, определения, разница в подходах и концепции.
9. Роль организационного дизайна в современных организациях.
10. Бизнес-план организации как основа эффективной реализации закона развития
11. Синергетический эффект в современных организациях: условия возникновения и формы проявления.
12. Основные организационные модели.
13. Концепция обучающейся организации и факторы и проявления ее поведения.
14. Сетевые формы организаций, особенности Интернет-компаний.
15. Концепция «экологии популяций» или организационная экология.
16. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
17. Теории организационного обучения.
18. Роль организационной культуры в развитии организации.
19. Оценка способностей организации адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде.
20. Основные управленческие проблемы в организациях.
21. Организационные изменения и организационное развитие: понятие, определения, основные отличия в подходах.
22. Необходимость организационных изменений в организации.
23. Подходы к управлению изменениями в организации.
24. Методы сопротивления изменениям в организации.
25. Преодоление сопротивления в организации.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации.
27. Организационное развитие организации.
28. Реакция на сопротивление, методы преодоления сопротивления изменениям.
29. Разработка программы организационных изменений в организации.
30. Проектирование организационной структуры организации, связанной с изменениями.

31. Разработка нормативно-распорядительной документации в организации.
32. Распределение прав и ответственности в организации.
33. Разработка изменений системы мотивации в организации.
34. Совершенствование коммуникационных процессов в организации.
35. «Сращивание» разных культур в рамках одной организации.

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется студенту, если он показал глубокое и прочное усвоение программного материала; полное, последовательное, грамотное и логически излагаемые ответы при видоизменении задания; свободно справляющиеся с поставленными задачами, знания материалы; правильно обоснованные принятые решения; владение навыками и приемами выполнения практических заданий.

«хорошо» - выставляется студенту, если он показал . знание программного материала; грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос; правильное применение теоретических знаний; владение необходимыми навыками при выполнении практических задач.

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если усвоение основного материала; при ответе допускаются неточности; при ответе недостаточно верны формулировки; затруднения в выполнении практических заданий.

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если не знание программного материала; при ответе возникают ошибки; затруднения при выполнении практических заданий.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

Тематика курсовых работ

Согласно учебному плану, по дисциплине «Теория организации» предусмотрена курсовая работа.

Примерная тематика курсовых работ:

1. Теория организации, ее место в системе научных знаний.
2. Роль организации в развитии общества.
3. Развитие организации в современных условиях.
4. Социальные организации, причины их создания и развития.
5. Виды и типы организаций.
6. Организация как система: ее признаки и законы.
7. Различные виды систем: основы существования организации.
8. Принципы действия статических и динамических организаций.
9. Разновидности иерархических структур управления.
10. Гибкие структуры управления, их преимущества.
11. Внешняя и внутренняя среда организации.
12. Взаимосвязь внутренних переменных организации как основа функционирования и развития.
13. Внешняя среда организации и ее характеристики.
14. Полномочия и власть в организации: характеристики взаимосвязи.
15. Основопологающие законы организации.
16. Специфические законы, обеспечивающие эффективное функционирование коммерческих организаций.
17. Жизненный цикл организации.
18. Проектирование и корректировка организационных систем.
19. Рационализации организационной деятельности.
20. Оценка эффективности организационных систем.
21. Роль субъектов и объектов организационной деятельности.
22. Коммуникации в организациях.
23. Основы и принципы организационной культуры.
24. Историческое развитие теории организации.
25. Стратегические предпосылки развития теории организации в России.
26. Особенности торгового предприятия, как социальной системы.
27. Современные структуры управления торговым предприятием.
28. Мотивация деятельности в торговле.
29. Социально-психологические методы управления торговым предприятием.
30. Управление конфликтами.
31. Коммуникации в системе управления торгового предприятия.

32. Характеристика американской модели менеджмента.
33. Сущность японской модели менеджмента.
34. Гибкие структуры управления, их преимущества
35. Внешняя и внутренняя среда организации
36. Особенности законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций

Критерии оценки:

Максимальная сумма баллов по курсовой работе устанавливается в соответствии с «Положением о рейтинговой оценке успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» и Положением о курсовой работе в размере 100 баллов и распределяется следующим образом:

Разделы курсовой работы	Максимальное количество баллов
Содержательная часть	55
Оформление и информационное сопровождение	20
Защита	25
Итого	100

Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырех балльную

100-балльная система оценки	Традиционная 4-балльная система оценки
85-100 баллов	Оценка «отлично» или «зачтено»
70-84 балла	Оценка «хорошо» или «зачтено»
50-69 баллов	Оценка «удовлетворительно» или «зачтено»
менее 50 баллов	Оценка «неудовлетворительно» или «незачтено»

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

Кафедра экономики и управления

Вопросы для подготовки к экзамену

	Перечень вопросов к экзамену
1.	Теория организации, ее место в системе научных знаний
2.	Основные социальные элементы общества
3.	Социальные организации, причины их создания и развития
4.	Виды и типы организаций
5.	Основные задачи управления социальной организацией
6.	Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией
7.	Разновидности иерархических структур управления
8.	Достоинства и недостатки иерархических структур управления (показать на конкретных примерах)
9.	Гибкие структуры управления, их преимущества
10.	Внешняя и внутренняя среда организации
11.	Особенности законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций
12.	Основополагающие законы организации
13.	Закон синергии, показатели созидательной синергии
14.	Закон самосохранения и борьба организаций за выживание
15.	Условия самосохранения организаций в рамках новых рыночных отношений
16.	Закон развития организаций
17.	Устойчивое развитие организационных систем
18.	Влияние цели и стратегии на жизнедеятельность организации
19.	Закон информированности и упорядоченности
20.	Информационная среда и влияние сетевых технологий на развитие организаций
21.	Закон единства анализа и синтеза
22.	Принципы декомпозиции
23.	Закон композиции и стремление организаций к объединению.
24.	Специфические законы, обеспечивающие эффективное функционирование коммерческих организаций
25.	Сравнительный анализ статических и динамических организации
26.	Принципы рационализации организационной деятельности
27.	Методы проектирования и корректировки организационных структур
28.	Роль субъектов и объектов организационной деятельности
29.	Основы и принципы организационной культуры
30.	Историческое развитие теории организации
31.	Стратегические предпосылки развития теории организации в России

32.	Различные виды систем: основы существования организации
33.	Принципы действия статических и динамических организаций
34.	Разновидности иерархических структур управления
35.	Гибкие структуры управления, их преимущества
36.	Внешняя и внутренняя среда организации
37.	Взаимосвязь внутренних переменных организации как основа функционирования и развития
38.	Внешняя среда организации и ее характеристики
39.	Полномочия и власть в организации: характеристики взаимосвязи
40.	Основополагающие законы организации
41.	Специфические законы, обеспечивающие эффективное функционирование коммерческих организаций
42.	Жизненный цикл организации
43.	Проектирование и корректировка организационных систем
44.	Рационализации организационной деятельности
45.	Оценка эффективности организационных систем
46.	Роль субъектов и объектов организационной деятельности
47.	Коммуникации в организациях
48.	Основы и принципы организационной культуры
49.	Историческое развитие теории организации
50.	Стратегические предпосылки развития теории организации в России
51.	Особенности торгового предприятия, как социальной системы
52.	Современные структуры управления
53.	Мотивация деятельности
54.	Социально-психологические методы управления
55.	Управление конфликтами
56.	Экономическая интеграция и ее развитие в современных условиях
57.	Основные организационные формы объединения компаний
58.	Система управления организации: понятие, основные элементы, подсистемы
59.	Принципы построения и функционирования систем управления организации
60.	Миссия организации: понятие, содержание, значение в современных условиях
61.	Оценка эффективности системы управления организации
62.	Цели организации: понятие, классификация, этапы разработки
63.	Стратегия организации. Стратегическая пирамида
64.	Базисные стратегии бизнеса и их особенности
65.	Стратегии конкуренции организации
66.	Структура управления и ее основные элементы
67.	Основные типы структур управления организации
68.	Коммуникации в организации: понятие, типы, коммуникационные стили
69.	«Барьеры» организационных коммуникаций и правила эффективных коммуникаций
70.	Понятие проектирования организационных систем. Основные методы проектирования
71.	Этапы организационного проектирования и их особенности
72.	Принципы динамической организации

Практические задания к экзамену

1. Постройте граф социальной организационной системы, состоящей из следующих элементов: студент, группа, преподаватель, декан.

2. Пользуясь классификацией связей, опишите по 2—4 вида связей между каждым из элементов с указанием их направленности.
3. Классифицируйте полученную систему по характеру связей ее элементов. Поясните, для чего необходима данная классификация системы.
4. Опишите внешнюю среду построенной системы.
5. Охарактеризуйте состояние построенной системы (поведение, равновесие, устойчивость, развитие и др.).
6. Определите цель построенной системы с позиций студента.
7. Установите 3—4 свойства, которыми обладает построенная система, и поясните почему. Какие из них относятся к базовым?
8. Определите перспективы развития построенной системы.
9. Используя метод нечеткой логики, постройте матрицу правил оценки подверженности организации банкротству (Π_6) по двум показателям матрицы оценки стабильности (C_T) и трем показателям матрицы оценки эффективности (Ξ) организации исходя из трехуровневых оценок их значений: высокие (В), средние (С), низкие (Н). Результирующую оценку состояния впишите вместо знаков вопроса справа в скобках.
10. Идентифицируйте признаки классификации в соответствии со следующими основаниями: технология, субъект, объект, время, пространство, функция (запишите ответ вместо знака вопроса в строке графы 1).
11. Схематически постройте систему взаимодействия приведенных оснований классификации.
12. Охарактеризуйте содержание таблицы с позиции системного подхода.
13. Объясните практическую значимость сделанной вами классификации.
14. Напишите пояснения к результатам классификации, сделайте письменные выводы.
15. Определите период выхода процессов из-под контроля за предел допустимого значения.
16. Составьте в таблице график контроля процессов руководителем на 30 рабочих дней.
17. Определите дни, когда нагрузка по контролю превышает возможности руководителя обеспечить полноту контроля (более трех процессов).
18. Внесите предложения по обеспечению полноты контроля в течение всего периода.
19. Определите, в каких службах (подразделениях) организации происходят процессы.
20. Рассчитайте суммарный уровень отклонения всех процессов за 30 дней.
21. Постройте организационную структуру по своему усмотрению. Укажите виды процессов между подразделениями. Выполненное задание оформите письменно.
22. Определите численным методом интервалы временных границ смены четырех фаз жизненного цикла организации по данным, характеризующим ее динамику развития, исходя из рис. 18 (см. п. 7.4): появление (OA), рост (AB), зрелость (BC), насыщение (CD), упадок (D).
23. Используя критерий устойчивости Рауса — Гурвица, определите, устойчивы ли построенные в задаче 3 в теме 11 «Принципы статической и динамической организации» (см. ниже) линейно-функциональная и дивизиональная организационные структуры.
24. Внесите в матрицы организационных связей количественные и структурные изменения так, чтобы получить устойчивость организационных структур.
25. На основе формулы К. Шеннона определите: 1) полное количество информации невероятных событий; 2) удельное количество информации, приходящееся на один источник; 3) скорость упорядочения системы. Результаты расчетов внесите в таблицу.
26. Исходя из закона пропорциональности А. Цейзинга (деление целого на неравные части пропорционально, когда отношение частей целого между собой то же, что и отношение их к целому, т.е. то отношение, которое дает золотое сечение)[1] и метода собственных векторов линейных матриц, найдите такое соотношение между возрастными пропорциями сотрудников трех подразделений организации, при

котором в собственном векторе на группу сотрудников в возрасте до 22 лет приходится 20% и на группу свыше 50 лет — 20%.

27. Постройте схемы линейной, линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, используя в каждой по 15 звеньев.
28. Произведите расчет их общего динамического состояния и сравните полученные расчеты.
29. Определите максимально возможную нагрузку на одно подразделение при различном типе построении организационных структур и пропорции ее распределения по уровням управления.
30. Назовите какую-нибудь известную вам организацию и дайте оценку ее названию.

31. Ситуация. Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все – от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлторов, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу. По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.

32. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?

33. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

34. Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним». Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?

35. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?

36. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

Критерии оценки:

Экзамен по результатам изучения дисциплины «Теория организации» в 2 семестре проводится по экзаменационным билетам, включающим *два теоретических вопроса и 1 задачу*, и соответствует **40 баллам**. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на **первый вопрос – 12 баллов;**
- правильный ответ на **второй вопрос – 13 баллов;**
- правильное решение задачи – **15 баллов.**

Итоговый балл формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Перевод 100-балльной

рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырехбалльную (двухбалльную) шкалу производится следующим образом (производится следующим образом, таблица 8.4. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырехбалльную

100-балльная система оценки	Традиционная 4-балльная система оценки
85-100 баллов	Оценка «отлично» или «зачтено»
70-84 балла	Оценка «хорошо» или «зачтено»
50-69 баллов	Оценка «удовлетворительно» или «зачтено»
менее 50 баллов	Оценка «неудовлетворительно» или «незачтено»

Каждая шкала оценки включает критерии, на основе которых выставляются оценки при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкала оценки	Оценка	Критерий выставления оценки
четырёхбалльная	отлично	Студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает теорию с практикой. Студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, заданиями и другими видами применения знаний, показывает знания законодательного и нормативного материала, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ, обнаруживает умение самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок
	хорошо	Студент твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми навыками при выполнении практических заданий
	удовлетворительно	Студент усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий
	неудовлетворительно	Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические работы.

Составитель:
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

Образец оформления экзаменационного билета
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Кафедра экономики и управления

Направление подготовки: 38.03.02
«Менеджмент»
Направленность (профиль) программы
«Менеджмент на предприятиях ресторанно-
гостиничного бизнеса»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № ____
по дисциплине «Теория организации»

1.	Теория организации, ее место в системе научных знаний
2.	Условия самосохранения организаций в рамках новых рыночных отношений
3.	Задача 1

Преподаватель, д.э.н., профессор _____

(подпись)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент _____

(подпись)

И.В. Балашова

Утверждено на заседании КЭУ протокол от _____ № _____

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

Тамар И.В. Балашова