

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга и управления персоналом

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Учебный модуль по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
Профили «Инновационные технологии управления персоналом
организации», «Управление персоналом государственной и муниципальной
службы»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Принято на заседании
Ученого совета ИЭУ
17 мая 2017 г.
Протокол № 5
Зам. директор института
Т.В.Кудряшова Т.В.Кудряшова

Разработал доцент КМУП
(должность)
Н.А. Шорохова
подпись И.О.Фамилия
11 мая 2017 г.
число месяц

Принято на заседании кафедры
Протокол № 10 от 11.05 2017 г.
Заведующий кафедрой
М.М. Омаров
подпись И.О.Фамилия
11 мая 2017 г.
число месяц

**Паспорт фонда оценочных средств по учебному модулю
«Теория организации и организационного проектирования»**

№ п/п	Модуль, раздел (в соответствии с РП)	Контролируемые компетенции (или их части)	ФОС	
			Вид оценочного средства	Количество вариантов заданий
<i>Раздел 1. Теория организации в системе научных знаний</i>				
1.1	Введение в теорию организации	ОК-1 ОПК-3	Разноуровневые задачи и задания, доклад тест	2 4 2
1.2	Системный подход к изучению организации	ОК-1 ОПК-3	Разноуровневые задачи и задания,	2
1.3	Организационные структуры	ОК-1 ОПК-3	Разноуровневые задачи и задания, тест	2 2
1.4	Жизненный цикл организации.	ОК-1 ОПК-3	Разноуровневые задачи и задания	2
1.5	Свойства, принципы и законы организационного развития	ОК-1 ОПК-3	Разноуровневые задачи и задания	2
<i>Раздел 2 Организационное проектирование</i>				
2.1	Проектирование организационной структуры управления	ОК-1, ОПК-3 ОПК-6, ПК-1 ПК-9	кейс-задачи доклад	2 5
2.2	Организационное проектирование системы управления персоналом	ОК-1, ОПК-3 ОПК-6, ПК-1 ПК-9	Кейс-задачи, тест	2 2
	Аттестация	ОК-1, ОПК-3 ОПК-6, ПК-1 ПК-9	тест	2

Оценочное средство «ДОКЛАД»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Темы докладов для семинарского занятия

«Теория организации как область комплексных междисциплинарных исследований».

1. История взглядов на сущность организации.
2. Современные направления развития теории организации.
3. «Всеобщая управленческая наука. Тектология.» А.А. Богданова.
4. Основные понятия теории организации. Функциональность как основное свойство организации.

Темы докладов для семинарского занятия

«Сценарии разработки кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами»

1. Структура регламента «Кадровая политика», основные утверждения, пересмотр и внесение изменений в Кадровую политику.
2. Разработка стратегии, принципы Г. Минцберга. Постоянно возобновляющийся процесс стратегической разработки.
3. Варианты организации процесса разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
4. Сценарии разработки кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами.

1.3 Параметры оценки доклада

Предел длительности контроля	20 мин
Предлагаемое количество тем для докладов	4
Выборка тем докладов	случайная
Критерии оценки	Соответствие содержания доклада теме; наличие выводов; полнота использования источников. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; релевантность; полнота представленного материала; наглядность, соответствие вербальной составляющей. Ответы на дополнительные вопросы. Использование профессиональной терминологии.

<p>«отлично» 90-100% 9-10 баллов</p>	<p>Полное соответствие содержания доклада и/или презентации теме; глубина изложения материала. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; умение обобщить сообщаемую информацию, умение адекватно представить содержание, выводы, соответствующий визуальный ряд в виде презентации. Адекватное реагирование на дополнительные вопросы. При изложении ответов используется профессиональная терминология</p>
<p>«хорошо» 70-89% 7-8 баллов</p>	<p>Соответствие содержания доклада теме; самостоятельность при подготовке реферата; связное и логическое изложение информации, наличие выводов, ответы на дополнительные вопросы. Некоторые технические погрешности в представлении доклада в виде презентации</p>
<p>«удовлетворительно» 50-69% 5-6 баллов</p>	<p>Некоторое несоответствие содержания доклада/презентации теме; отсутствие самостоятельности при подготовке; превалирование визуального ряда над вербальным. При изложении ответов больше используется бытовая речь, использование профессиональной терминологии ограничено.</p>
<p>«неудовлетворительно» менее 50% 1-2 балла</p>	<p>Полное несоответствие работы изложенным выше параметрам или неготовность доклада и/или презентации.</p>

Оценочное средство «ТЕСТ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Выполнение тестирования является оценочным средством текущего контроля и оценки входящих знаний, умений и навыков студентов при освоении учебного модуля. Тест проводится в часы аудиторной самостоятельной работы студентов. Тест может использоваться для оценки знаний по отдельным темам рабочей программы так и для итогового тестирования.

1.2 База тестовых заданий

1. Организация как специфическое явление выступает как:
 - а) только методологическая основа организационных методов познания
 - б) закономерностей развития природных и экономических процессов;
 - в) и объект исследования и методологическая основа организационных методов познания закономерностей развития природных и экономических процессов;
2. Предметом теории организации является:
 - а) организационный опыт окружающей нас действительности;
 - б) организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурными составляющими, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.
3. В иерархии организационных теорий к микроуровню, относятся:
 - а) организация и управление фирмой;
 - б) организация предпринимательства, информационной системы;
 - в) кибернетика.
4. Эмерджентность, это:
 - а) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей;
 - б) простая сумма свойств составляющих систему элементов;
 - в) объединяемые в систему (целое) элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.
5. В управляемую систему входит:
 - а) блок воздействия;
 - б) контролируемые параметры;
 - в) производственная система.
6. Характеристики самоорганизации:
 - а) изменчивость;
 - б) наследственность;
 - в) необратимость;
 - г) выбор.
7. Системный подход в анализе организации использует принципы:
 - а. интеграции;
 - а) дедукции;
 - б) целостности объекта;
 - в) равновесие системы;
 - г) комплексность анализа.

8. Основные черты организации по А. Файолю:

- а) организация - это механизм, построенный из формализованных связей, статусов целей в виде многоуровневой административной иерархии;
- б) упор делается на выделение функциональных звеньев («департаментализация») и рычагов регулирования (планирования, координации, контроля и проч.);
- в) человек в организации выступает не как личность, а лишь как абстрактный человек вообще;
- г) акцент на организационное поведение;
- д) организация почти техническая система предполагает полную управляемость, контролируемость ее деятельности.

Тема 1.3 Организационные структуры

1. Организация представляет собой систему, предназначенную для:

- а) расширения объема маркетинговой информации;
- б) развития технологий деловых отношений,
- в) достижения поставленных целей
- г) реализации задач, связанных с достижением поставленных целей.

2. Совокупность, соединенных между собой связями, элементов объекта и субъекта, отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня называется:

- а) организационная структура управления;
- б) организационная культура управления;
- в) методы управления;
- г) стиль управления.

3. Две главные черты бюрократической структуры:

- а) делегирование задач и полномочий, четкое разделение труда;
- б) делегирование задач и полномочий, строгая иерархия;
- в) четкое разделение труда, строгая иерархия;
- г) строгая иерархия, безличный характер принятия решений.

4. Информационные обмены между подразделениями одного уровня иерархии:

- а) горизонтальные коммуникации;
- б) вертикальные коммуникации;
- в) общественные коммуникации;
- г) нет правильного ответа.

5. Главные недостатки работы бюрократической структуры в сложных и динамичных условиях:

- а) недостаточно быстрое принятие решений, дублирование работ.
- б) недостаточно быстрое принятие решений, ориентация при принятии решений не на обстановку, а на инструкции;
- в) ориентация при принятии решений не на обстановку, а на инструкции, дублирование работ;
- г) «завышение» штатов, недостаточно быстрое принятие решений.

6. Какая структура управления является простейшей?

- а) матричная;

- б) линейная;
- в) функциональная;
- г) линейно-функциональная.

7. Достоинства линейного управления:

- а) четко выраженная ответственность;
- б) высокие требования к руководителю;
- в) простота управления;
- г) сложная структура соподчинения.

8. Назовите организационную структуру управления, в которой линейные руководители координируют деятельность функциональных звеньев. Что это за структура?

- а) дивизионная;
- б) линейно функциональная;
- в) линейная;
- г) функциональная

9. Назовите организационную структуру управления, в которой каждому руководителю проекта на все время реализации проекта подчиняют сотрудника или группу сотрудников, а после завершения проекта прикомандированный персонал возвращается в распоряжение руководителей других проектов. Что это за структура?

- а) дивизионная;
- б) линейная;
- в) функциональная;
- г) матричная

10. Преобладание вертикальных связей характерно для:

- а) матричной структуры;
- б) линейной структуры;
- в) функциональной структуры.

11. Преобладание горизонтальных связей характерно для:

- а) матричной структуры;
- б) линейной структуры;
- в) функциональной структуры.

12. Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в:

- а) матричной структуре;
- б) функциональной структуре;
- в) линейной структуре.

13. Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре.

- а) высокие.
- б) менее высокие.
- в) низкие.

14. Правильное название деления организации на отдельные горизонтальные блоки, каждый из которых выполняет свои задачи:

- а) департизация;
- б) департализация;
- в) департаментизация;
- г) департаментализация.

15. Матричная структура управления – это:

- а) структура где во главе структурного отделения находится руководитель, наделенный полномочиями;
 - б) подразделения, стандартизирующиеся на выполнении конкретных видов работ;
 - в) субструктура формальной организации созданной на постоянно-временной основе для управления проектами;
 - г) структура управления, которая является простейшей в построении и управлении
16. К недостаткам матричной структуры управления относится:
- а) сложная структура соподчинения;
 - б) громоздкость и инерционность механизма принятия решений;
 - в) функциональная связь;
 - г) высокие требования руководителя к подчиненным.
17. К плюсам линейно-функциональной структуры управления относятся:
- а) затруднительные связи между инстанциями;
 - б) простота управления;
 - в) двойная структура соподчинения;
 - г) наличие большого количества функциональных связей.
18. Разновидности дивизиональных структур:
- а) продуктовая, ориентированная на потребителя, дифференцированная;
 - б) продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная;
 - в) продуктовая, дифференцированная, региональная;
 - г) ориентированная на потребителя, региональная, дифференцированная.
19. Структура, наиболее рациональная при выпуске нескольких видов продукции, существенно различающихся условиями производства и реализации:
- а) ориентирована на потребителя;
 - б) линейно-функциональная;
 - в) продуктовая;
 - г) региональная.
20. Основной недостаток дивизиональных структур:
- а) нарушение принципа единоначалия;
 - б) дублирование работ;
 - в) сложный путь принятия решений;
 - г) большие затраты на содержание.
21. Главный фактор, определяющий степень централизации управления:
- а) масштабы деятельности;
 - б) разнообразие деятельности;
 - в) сложность деятельности;
 - г) личные качества руководителя.
22. В какой структуре управления необходимо создавать большое количество коммуникационных каналов и центров принятия решений?
- а) линейной;
 - б) матричной;
 - в) функциональной;
 - г) линейно-функциональной.

Тест по модулю «Теория организации и организационное проектирование»
(пример)

1. Организация как социальное явление:

- а) группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- б) большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.
- в) частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

2. Организационная система:

- а) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием.
- б) единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.
- в) сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции.

3. Синергия:

- а) сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды.
- б) прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива.
- в) общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач.

4. Закон самосохранения:

- а) стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли.
- б) поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств.
- в) обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

5. Закон развития:

- а) реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли.
- б) обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации.
- в) повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.

6. Закон информированности и упорядоченности.

- а) в условиях глобального информационного пространства выживают только очень крупные организации.
- б) наибольшими возможностями устойчивого, поступательного развития обладает организация, обеспеченная полной, достоверной, структурированной информацией.
- в) в конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными денежными средствами, которые она может тратить на рекламу и создание положительного имиджа.

7. Закон единства анализа и синтеза:

- а) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему.
- б) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития.
- в) методика описания работы подразделений организации с учетом их функциональной направленности.
8. Закон композиции:
- а) с целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности.
- б) на всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов.
- в) в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению.
9. Организация представляет собой систему, предназначенную для:
- а) расширения объема маркетинговой информации;
- б) развития технологий деловых отношений,
- в) достижения поставленных целей
- г) реализации задач, связанных с достижением поставленных целей.
10. Совокупность, соединенных между собой связями, элементов объекта и субъекта, отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня называется:
- а) организационная структура управления;
- б) организационная культура управления;
- в) методы управления;
- г) стиль управления.
11. Две главные черты бюрократической структуры:
- а) делегирование задач и полномочий, четкое разделение труда;
- б) делегирование задач и полномочий, строгая иерархия;
- в) четкое разделение труда, строгая иерархия;
- г) строгая иерархия, безличный характер принятия решений.
12. Информационные обмены между подразделениями одного уровня иерархии:
- а) горизонтальные коммуникации;
- б) вертикальные коммуникации;
- в) общественные коммуникации;
- г) нет правильного ответа.
13. Главные недостатки работы бюрократической структуры в сложных и динамичных условиях:
- а) недостаточно быстрое принятие решений, дублирование работ.
- б) недостаточно быстрое принятие решений, ориентация при принятии решений не на обстановку, а на инструкции;
- в) ориентация при принятии решений не на обстановку, а на инструкции, дублирование работ;
- г) «завышение» штатов, недостаточно быстрое принятие решений.
14. Какая структура управления является простейшей?
- а) матричная;
- б) линейная;
- в) функциональная;

г) линейно-функциональная.

15. Достоинства линейного управления:

- а) четко выраженная ответственность;
- б) высокие требования к руководителю;
- в) простота управления;
- г) сложная структура соподчинения.

16. Назовите организационную структуру управления, в которой линейные руководители координируют деятельность функциональных звеньев. Что это за структура?

- а) дивизионная;
- б) линейно функциональная;
- в) линейная;
- г) функциональная

17. Назовите организационную структуру управления, в которой каждому руководителю проекта на все время реализации проекта подчиняют сотрудника или группу сотрудников, а после завершения проекта прикомандированный персонал возвращается в распоряжение руководителей других проектов. Что это за структура?

- а) дивизионная
- б) линейная
- в) функциональная
- г) матричная

18. Структура, наиболее рациональная при выпуске нескольких видов продукции, существенно различающихся условиями производства и реализации:

- а) ориентирована на потребителя;
- б) линейно-функциональная;
- в) продуктовая;
- г) региональная.

19. Основной недостаток дивизиональных структур:

- а) нарушение принципа единоначалия;
- б) дублирование работ;
- в) сложный путь принятия решений;
- г) большие затраты на содержание.

20. Главный фактор, определяющий степень централизации управления:

- а) масштабы деятельности;
- б) разнообразие деятельности;
- в) сложность деятельности;
- г) личные качества руководителя.

21. В какой структуре управления необходимо создавать большое количество коммуникационных каналов и центров принятия решений?

- а) линейной; б) матричной; в) функциональной; г) линейно-функциональной.

22. Моделирование систем управления персоналом осуществляется с целью:

- а) анализа систем управления;
- б) оптимизации систем управления;
- в) изменения штатного расписания.

23. Моделирование позволяет:

- а) сделать максимально эффективными специфические навыки и знания каждого

отдельного работника;

б) провести эффективный анализ ситуации и принять обоснованные решения;

в) осуществлять ведение учета и статистики персонала.

24. Исследование системы управления начинается:

а) с изучения стратегического плана развития компании, чтобы выделить основные цели на перспективу.

б) с миссии компании, определяющей цель существования данной организации;

в) с анализа текущего состояния предприятия.

25. Процесс управления с использованием модели можно рассматривать как

а) метод отыскания наилучших решений для анализа поведения реальной производственной системы без непосредственного экспериментирования с самой системой

б) вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инноваций

в) дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане.

1.3 параметры оценки выполнения теста

Предел длительности контроля	45 мин
Предлагаемое количество заданий из одного контролируемого подэлемента	Согласно плана
Количество вариантов	2
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Определенная по разделам, случайная внутри раздела
Критерии оценки:	выполнено верно заданий
«5», 9-10 баллов	100 – 90 %
«4», 7-8 баллов	89 – 75 %
«3», 5- 6 баллов	74-50 %
Проверяемый компонент компетенции	Знания

Оценочное средство «РАЗНОУРОВНЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) направлена на оценивание компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине.

1.2 База разноуровневых задач и заданий

Раздел 1. «Теория организации в системе научных знаний»

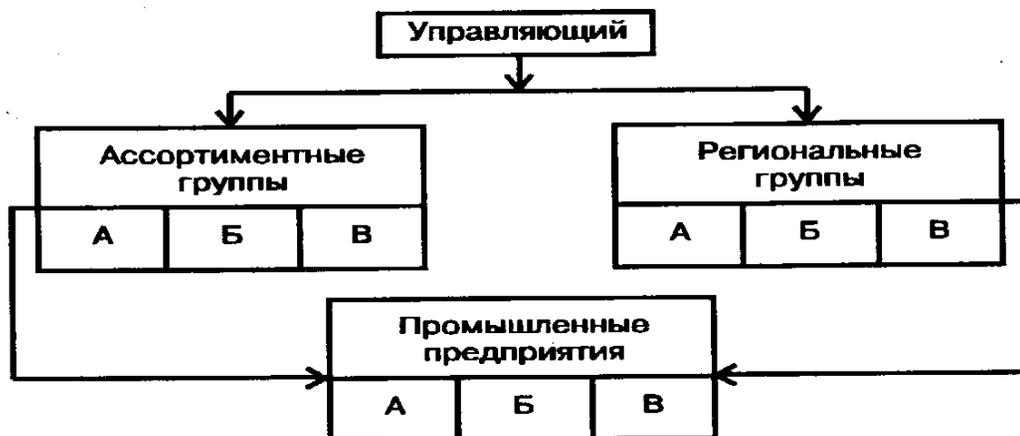
Практическая работа «Организационные структуры управления».

Задание 1. Перед вами функциональная структура организации:



Особенности функциональной структуры: централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте. Оцените преимущества и недостатки данной структуры.

Задание 2. Перед вами матричная структура организации:



Особенности двойного подчинения промышленных предприятий (каждое предприятие имеет начальника в ассортиментной группе и начальника в региональной группе). Такую структуру могут иметь и крупные, и средние компании. Оцените преимущества и недостатки данной структуры.

Задание 3. Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 4. Провести анализ организационной структуры ИЭУ по следующему плану:

- 1) Определить тип организационной структуры управления (ОСУ), провести анализ её положительных и отрицательных сторон.
- 2) Определить количество уровней управления (анализ ОСУ по вертикали) и департаментов (анализ ОСУ по горизонтали).
- 3) Определить степень централизации менеджмента (высокая/средняя/низкая/др.).

Практическая работа по теме «Организационное проектирование»

Задача 1

Задание малым группам:

1. Выберите тип организации, с которой будете работать:
 - сетевая организация;
 - виртуальная корпорация;
 - многомерная организация;
 - интеллектуальная организация;
2. Разработайте виртуальную модель своей организации. Модель должна включать:
 - название организации;
 - описание сферы деятельности;
 - формулировку миссии и философии организации;
 - описание отличительных свойств организации;
 - организационную структуру;
 - перечень внешних и внутренних условий успешного функционирования организации.
3. Проведите презентацию виртуальной модели организации.

Задача 2

1. Схематично определите влияние размера организации в системном проектировании организационных систем.
2. Определите содержание, этапы и элементы процесса проектирования организационных систем.
3. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

1.3 параметры оценки выполнения задач

Предел длительности контроля	2 академических часа
Предлагаемое количество задач из одного контролируемого раздела	1
Последовательность выборки задач из каждого раздела	случайная
Критерии оценки: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность синтезировать новую информацию; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения;	

- установлены причинно-следственные связи, выявлены закономерности;	
«5» (5 баллов), если	Задание выполнено полностью
«4» (4 балла), если	Задание выполнено с незначительными погрешностями
«3» (3 балла), если	Обнаруживает знание и понимание большей части задания

Оценочное средство «КЕЙС-ЗАДАЧИ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Кейс – это единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию, провоцирующий дискуссию, обращая обучающихся к реальным фактам, позволяет смоделировать реальную проблему, с которой в дальнейшем придется столкнуться на практике.

1.2 База практических заданий «КЕЙС-ЗАДАЧИ»

Жизненный цикл организации:
роль формализации в построении оптимальной структуры»

Цель занятия: на конкретных примерах в ходе коллективного обсуждения развить навыки анализа особенностей: функционирования и развития структуры. Рассмотреть на конкретных примерах проблемы, связанные с упадком организации, и перспективы, связанные с усилением формализации.

Задание. Упадок Yahoo

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo), два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию.

В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела, подобно ракете, и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем — в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальные системы, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! — это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть. «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть.

Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать

решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, — сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. — Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радует более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени Yahoo! прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, — сказал Семел. — Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла — стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась.
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы.
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения ее структуры вы могли бы сформулировать?
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo! в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие есть подтверждения этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации.

Кейс «Проектирование департамента управления персоналом гостиницы «Z»»

До прихода нового руководителя в гостинице «Z», как и в большинстве российских организаций, существовало традиционное отношение к СУП как штабной службе. Гостиница не имела долгосрочной стратегии управления персоналом. СУП выполняла только технические функции кадрового делопроизводства. Основные кадровые процедуры реализовались руководителями функциональных отделов и служб, которые самостоятельно разыскивали необходимых специалистов, заботились о повышении квалификации и готовили резерв на замещение, выполняя тем самым функции службы персонала.

По результатам кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

- несоответствие структуры организации задачам предприятия на современном этапе развития;
- невыполнение многих функций управления персоналом (отсутствие закрепления ключевых функций управления персоналом за сотрудниками);
- недоукомплектованность кадрового состава в целом и по уровням управления;
- несоответствие уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- высокий коэффициент текучести кадров;
- незаинтересованность сотрудников в достижении общих целей организации.

Решено было реорганизовать структуру управления, создав СУП, полностью отвечающую современным требованиям организации и нацеленную на формирование, сохранение и развитие конкурентоспособности предприятия, в том числе на рынке труда.

В рамках общей стратегии организации топ-менеджерами были разработаны функциональные стратегии, в том числе и кадровая стратегия.

Был проведен анализ кадровой ситуации в регионе, который показал, что предприятие работало в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы. Существенную долю регионального рынка профессий отрасли туризма и гостиничного хозяйства занимал рынок (сегмент) выпускников учебных заведений, что являлось возможностью для гостиницы. Однако при оценке потенциала данного сегмента можно отметить отсутствие у привлекаемых кадров практического опыта.

Многие учебные заведения осуществляли переподготовку специалистов данной отрасли, организовывали курсы повышения квалификации.

В таких условиях приоритетными становились следующие направления в работе с персоналом:

- повышение квалификации персонала;
- планирование карьеры работников;
- проблемы мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии); инициирование процесса разработки инновации.

Таким образом, на данном этапе была произведена структуризация целей управления персоналом. На следующем этапе проектирования СУП гостиницы

«Z» руководителями был определен состав функций управления, позволяющих реализовать эти цели.

1. Система планирования:

анализ состава и использования рабочей силы;
контроль и оценка деятельности;
разработка программ развития трудовых ресурсов.

2. Система набора и оценки персонала:

отбор и расстановка персонала, основанные на анализе его квалификации и перспективе продвижения (роста) в организации;
установление связей с организациями, работающими на рынке труда и образовательными учреждениями.

3. Система адаптации персонала:

организация устойчивых коммуникационных систем, охватывающих всех работников;
создание процедур управления конфликтами;
организация и координирование системы наставничества.

4. Мотивационная система:

создание системы учета индивидуальных и групповых результатов;
создание системы вознаграждения работников, с использованием объективных методов оценки труда и учетом инновационных решений в деятельности работника;
создание системы поощрения выполнения новых и значительно измененных функций и работ;
создание программы формирования мотивационного потенциала работника на производительный труд;
создание программы поддержания корпоративной культуры.

5. Система развития персонала:

организация и координация расширения компетентности работника и его карьерного роста в организации;
организация и координация системы оценки работы персонала линейными руководителями и системы обучения на рабочих местах;
составление индивидуальных карьерных планов (личностного и служебного продвижения) всех работников;
организация обучения и профессионального развития работников.

Для реализации указанных функций была спроектирована структура СУП гостиницы «Z» (рис. 1.1). Был определен состав кадровой службы и разработано штатное расписание. При планировании состава и количества персонала СУП топ-менеджерами гостиницы «Z» больший приоритет отдавался подразделениям, отвечающим за выполнение основных целей: мотивирование и развитие персонала.

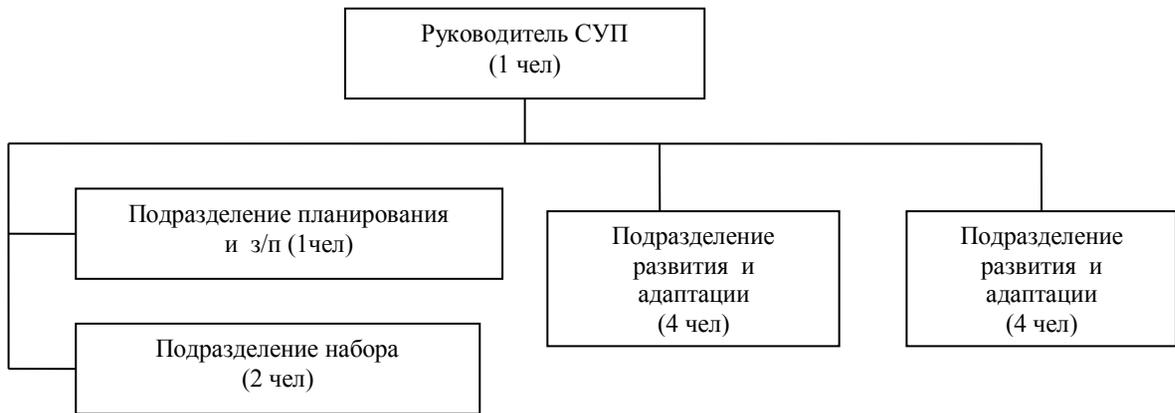


Рис 1.. Организационная структура службы управления персоналом гостиницы «Z»

Статус СУП гостиницы «Z» определяется специальным положением, которое включает:

общие положения;

функциональные обязанности;

права;

ответственность;

должностные обязанности всех работников службы.

Положение предусматривает субординацию, порядок назначения и перемещения руководителей и специалистов, ответственность, корреспондирующуюся с правами, исполнение функций в компании (в соответствии с коммуникационной структурой).

Для правильной организации работы кроме положения СУП разработаны и другие регламентирующие документы (в соответствии с кадровой политикой) методички, инструкции, другие положения.

Важным этапом является определение бюджета расходов по СУП. При проектировании службы кадров гостиницы «Z» расходы распределены по следующим направлениям: затраты на содержание отдела, заработная плата персонала СУП: смета на корпоративные мероприятия; затраты на подбор, тестирование и обучение персонала.

Задание

1. Назовите этапы формирования СУП в организации.

2. Схематически представьте возможную СУП в той же организации при условии приоритетности в деятельности по управлению персоналом представленных ниже направлений (актуальных при проведении открытой кадровой политики в условиях высокой конкуренции на рынке труда):

набор квалифицированного персонала, адаптация к специфике данного предприятия;

создание благоприятного имиджа по реализации кадровой политики;

повышение конкурентоспособности предприятия на рынке труда. Осуществите закрепление управленческих функций за сотрудниками каждого подразделения СУП.

3. Дайте характеристику документа «Положение департамента/отдела СУП» на примере гостиницы «Z».

4. Влияние кадровой стратегии и политики на формирование и

1.3 Параметры оценки выполнения кейса

Предел длительности контроля	2 академических часа
«отлично» 90-100% 5 баллов	Case решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Грамотно высказывает и обосновывает собственные суждения. При разборе ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса. Речь правильная, выразительная.
«хорошо» 70-89% 4 балла	Case решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией, в аргументации преобладают ссылки на примеры из жизни. Допущены незначительные нарушения норм литературного языка
«удовлетворительно» 50-69% 3 балла	Case решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Студент имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала. Допущены значительные нарушения норм литературного языка.
«неудовлетворительно» менее 50% 1-2 балла	Case решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Студент демонстрирует неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию. Речь неграмотная