

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Дисциплина: Менеджмент

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

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент» у обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, основная образовательная программа «Экономика» для всех направленностей (профилей) программы, оцениваются компетенции, формирующиеся в процессе освоения образовательной программы.

Выпускник программы должен обладать следующими компетенциями:
– способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность (ОПК-4).

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

Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с основной профессиональной образовательной программой вуза. В качестве показателей рассматриваются результаты освоения дисциплины, выраженные через знания, умения и владения (таблица 1).

В таблице 2 приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования с указанием критериев их оценивания. Во втором столбце таблицы приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования в соответствии с обозначенным критерием.

Таблица 1 – Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования с точки зрения результатов освоения дисциплины.

Наименования компетенций	Этапы формирования компетенций и описание показателей оценивания
ФГОС*	
Выпускник программы должен обладать следующими компетенциями:	
способностью находить организационно-управленческие решения	Знать: – основные функции, принципы менеджмента, основы поведения людей и групп в организации

Наименования компетенций	Этапы формирования компетенций и описание показателей оценивания
ФГОС* Выпускник программы должен обладать следующими компетенциями:	
в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность (ОПК-4).	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать организационно-управленческие проблемы в профессиональной деятельности. <p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность

Таблица 2 – Критерии и шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
<p>Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что позволит ему в дальнейшем развить такие качества умственной деятельности, как глубина, гибкость, критичность, доказательность, эвристичность.</p> <p>Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний теоретических основ функционирования системы менеджмента в целом, владеет некоторыми умениями анализа системы управления организацией, что позволит ему в дальнейшем развить практические умения в данном направлении профессиональной деятельности.</p>	Пороговый (обязательный)
<p>Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент продемонстрировал глубокие прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации.</p> <p>Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент продемонстрировал знание теоретических положений в области менеджмента, практические умения и навыки анализа и исследований на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы.</p>	Повышенный
Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что студент способен обобщать и оценивать	Продвинутый

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
<p>информацию, полученную на основе исследования нестандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией. Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что у студента сформированы системные знания в области менеджмента, необходимые для решения конкретных задач, связанных с экономическими системами; практические умения и навыки анализа и интерпретации информации, содержащейся в плановых документах и отчетности организаций различных правовых форм, публично-правовых образований, а также использования полученных сведений для принятия управленческих решений в области менеджмента. Студент способен систематизировать и обобщать информацию по вопросам анализа, планирования и контроля, обосновывать выбор метода управления для решения задач в области профессиональной деятельности.</p>	

3. Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины

Задания по контрольной работе для текущего контроля, указания по ее выполнению.

Задание на контрольную работу по дисциплине «Менеджмент» в приложении к рабочей программе.

4. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы и дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

по компоненте компетенций «Знать»

1. Понятие кибернетики.
2. Понятие и виды организации
3. Понятие внутренней среды организации. Факторы внутренней среды
4. Понятие внешней среды организации. Факторы внешней среды
5. Понятие коммуникационного процесса. Элементы коммуникационного процесса
6. Понятие решения. Виды решений
7. Подходы к принятию решений
8. Понятия: формализация, модель, моделирование.

9. Этапы моделирования
10. Количественные методы решения практических задач
11. Виды планирования
12. Понятие и принципы стратегического планирования
13. Этапы стратегического планирования
14. Виды директив, разрабатываемых для реализации стратегического плана
15. Понятие делегирования, ответственности и полномочий
16. Типы организационных структур
17. Этапы проектирования организационных структур
18. Принципы построения организационных структур
19. Содержательные теории мотивации
20. Процессуальные теории мотивации
21. Понятие контроля
22. Этапы контроля
23. Типы работников. Понятие трудовых ресурсов
24. Методы управления
25. Понятие и основные типы руководителей
26. Понятие лидерства, подходы к лидерству
27. Понятие и элементы формирования трудовых ресурсов
28. Структура заработной платы работника. Виды льгот. Понятие социального пакета
29. Понятие профессиональной ориентации и социальной адаптации. Понятие маркетинга персонала.
30. Понятие и виды конфликтов
31. Понятие изменений в организации, порядок проведения изменений. Понятие стресса, способы снижения стресса.
32. Понятие этики менеджмента
33. Школы менеджмента, управленческие революции в менеджменте
34. Современные тенденции в менеджменте

по компоненте компетенций «Уметь»

1. Объяснить закономерности управления различными системами
2. Объяснить особенности функционирования организации на разных этапах ее жизненного цикла
3. Дать характеристику SWOT-анализу. Объяснить его возможности.
4. Дать характеристику БКГ-матрице. Объяснить ее возможности.
5. Дать характеристику видам коммуникаций в организации
6. Дать характеристику видам принимаемых решений
7. Дать характеристику факторам, влияющим на принятие решения
8. Раскрыть причины применения моделей и их возможности
9. Дать характеристику методам оптимального математического программирования.
10. Дать характеристику методам прогнозирования. Оцените условия их применения.
11. Дать характеристику видам планирования

12. Дать характеристику задачам и особенностям стратегического планирования
13. Дать характеристику стратегическим альтернативам
14. Дать характеристику бюджетам и системе управления по целям
15. Дать характеристику линейным и штабным полномочиям
16. Дать сравнительную характеристику бюрократических и адаптивных структур
17. Дать характеристику организационным структурам по взаимодействию с внешней средой
18. Дать характеристику централизованным и децентрализованным организационным структурам
19. Дать характеристику природе мотивации и условиям эффективности мотивации
20. Дать характеристику условиям применения теорий мотивации на практике
21. Дать характеристику поведенческим аспектам контроля
22. Дать характеристику концепции контроллинга
23. Дать характеристику роли человека в организации
24. Дать характеристику разных видов групп людей в организации
25. Дать характеристику основы власти
26. Дать характеристику разным подходам к руководству. Раскрыть достоинства и недостатки каждого.
27. Дать характеристику планированию потребности трудовых ресурсов. Раскрыть этапы планирования
28. Дать характеристику набора и отбора кадров.
29. Дать характеристику элементам развития трудовых ресурсов
30. Дать характеристику методам управления конфликтами
31. Дать характеристику порядку проведения изменений в организации
32. Дать характеристику социальной ответственности менеджмента
33. Дать сравнительную характеристику школам менеджмента
34. Дать характеристику новым организационным структурам

по компоненте компетенций «Владеть навыками»

1. Привести пример контура управления в социальной системе. Пояснить его действие.
2. Провести сравнение работы менеджера и исполнителя, менеджера и предпринимателя.
3. Провести анализ внутренней среды магазина формата «у дома». Выявить сильные и слабые стороны
4. Провести анализ внешней среды «Аптеки». Выявить возможности и угрозы
5. Приведите типичные коммуникационные проблемы организации. Предложите способы их решения
6. Предприятие выпускает изделие. Качество изделия хуже, чем у конкурентов. Изучение проблемы показало, что на предприятии не хватает квали-

фицированных специалистов. Распишите поэтапно порядок рационального решения данной проблемы

7. Предложите критерии принятия решения для каждого из следующих случаев. Выбор критериев поясните:
 - выбор варианта инвестирования средств,
 - выбор варианта разработки инновационного продукта,
 - разработка программы выполнения заказа.
8. Две конкурирующие фирмы ведут активную рекламную кампанию. В одной из компаний выдвинуто предложение по увеличению количества билбордов (рекламных щитов) на улицах. Каковы возможные последствия этого конкурентного действия в зависимости от реакции на него второго конкурента? Решение провести с использованием метода платежной матрицы.
9. Решить задачу методом сетевого графика. Перед подразделением стоит задача определить сроки выполнения проекта и рационализировать использование трудовых ресурсов. Проект состоит из 7 видов работ. Каждый вид работ может быть выполнен только по завершении предыдущего. Исключение касается работы № 5, которая может быть выполнена сразу после работы №2. Работа № 6 может быть выполнена после завершения работ №№ 1-5. Сроки и требуемые ресурсы представлены в таблице. Максимальное количество сотрудников, которое может быть привлечено к работе одновременно – 7 человек.

Таблица. Сроки выполнения работ и требуемые ресурсы.

№ работы	Время выполнения работы, дни	Необходимая численность персонала
1	5	4
2	4	5
3	8	7
4	5	3
5	6	4
6	10	6
7	3	5

10. Нужно найти решение о методе перемещения груза со дна карьера на поверхность. Решите задачу методом мозгового штурма. Раскройте ход решения и поясните свои действия
11. Предложите систему планов для крупной страховой компании. Обоснуйте ее
12. Дать оценку внешней среды для банка, выявите возможности и угрозы, предложите стратегические мероприятия по решению данных проблем
13. Дать оценку внутренней среды банка, выявите проблемы и предложите стратегические мероприятия по решению данных проблем
14. Разработайте систему управления по целям для кредитного отдела банка

15. Разработайте систему правил для формирования организационной структуры
16. Разработайте организационную структуру для отделения банка. Поясните структуру.
17. Разработайте организационную структуру для организации, занимающейся проектированием зданий. Поясните структуру
18. Разработайте организационную структуру для небольшого производственного предприятия. Поясните структуру
19. Поясните применение теории мотивации Маслоу на примере операциониста банка и объясните проблемы применения данной теории
20. Поясните применение теорий МакКлелланда и Герцберга на примерах. Объясните проблемы применения данных теорий.
21. Разработайте систему контроля для бухгалтера. Поясните ее
22. Разработайте систему контроля сотрудников для руководителя планово-экономического отдела. Поясните ее
23. В организации принято решение создать комитет по подготовке нового коллективного договора. Составьте правила работы для данного комитета.
24. В подразделении имеется неформальная группа. Составьте для руководителя правила по управлению такой группой
25. В финансовом отделе ушел руководитель. Новым руководителем назначили человека из коллектива. Но подчиненные не слушают нового начальника. Объясните ситуацию и предложите варианты решения данной проблемы.
26. Какие стили в большей степени подходят для следующих ситуаций. Ответ пояснить:
 - управление ремонтной бригадой,
 - управление ротой солдат,
 - управление научно-исследовательским коллективом,
 - управление спасением людей во время паводка,
 - управление страной
27. В организации освободилась должность начальника отдела маркетинга. Где взять руководителя? Сравните достоинства и недостатки внутреннего и внешнего источника набора на данную должность.
28. На предприятии одна давних из сотрудниц отдела показывала высокие показатели в работе и ее планировали назначить на должность руководителя отдела, о чем сотрудница знала и рассчитывала на это место. Однако, когда должность руководителя освободилась, то начальство решило провести анкетирование возможных кандидатов. По результатам анкетирования на первое место вышла другая сотрудница. Какие варианты действий возможны в этой ситуации? Каковы ее последствия? Как учитывать интересы организации и социальный фактор? В чем заключается **ответственность** руководителя при **принятии** данного **решения**?
29. Разработайте положение о системе адаптации новичков в коллективе

30. Какие виды конфликтов возникают в студенческой группе? Предложите пути решения данных конфликтов
31. В организации внедряется новый порядок работы. Но давний руководитель отдела и ряд сотрудников, не хотят работать по-новому и препятствуют изменениям. Какие варианты действий возможны в данной ситуации? Как при этом учитывать интересы организации и социальный фактор? В чем заключается **ответственность** руководителя при **принятии** данного **решения**?
32. В чем заключается **социальная ответственность** промышленного предприятия? Составьте перечень положений по социальной ответственности предприятия и объясните их необходимость.
33. В чем заключаются особенности разных моделей менеджмента? Как национально-исторические особенности разных стран повлияли на их модели менеджмента?
34. Компания занимается разработкой программного обеспечения. Выберите структуру для данной компании. Поясните особенности управления и организации работы в данной компании. Предложите основные правила работы в данной компании.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны на основе подхода В.П. Беспалько. Задания фонда оценочных средств представлены в трех взаимосвязанных блоках.

Первый блок – задания на уровне «знать», в которых очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины. Задания этого блока выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно».

Второй блок – задания на уровне «знать» и «уметь», в которых нет явного указания на способ выполнения, и студент для их решения самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач. Результаты выполнения этого блока оцениваются с учетом частично правильно выполненных заданий.

Третий блок – задания на уровне «знать», «уметь», «владеть». Он представлен кейс-заданиями, содержание которых предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая знания из разных дисциплин. Кейс-задание представляет собой

учебное задание, состоящее, как правило, из описания реальной практической ситуации или ситуации, приближенной к практике. Выполнение студентом кейс-заданий требует решения поставленной проблемы (ситуации) в целом и проявления умения анализировать конкретную информацию, проследить причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и методы их решения. В отличие от первых двух блоков задания третьего блока носят интегральный (summative) характер и позволяют формировать нетрадиционный способ мышления, характерный и необходимый для современного человека. Решение студентами подобного рода нестандартных практико-ориентированных заданий свидетельствует о степени влияния процесса изучения дисциплины на формирование у студентов общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС.

Оценивание знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляется с помощью следующей модели оценки выполнения типовых заданий и практико-ориентированных задач, которая позволяет установить соответствие между результатом выполнения заданий ФГОС обучающимся (студентом) и уровнем обученности по шкале оценивания (таблица 3).

Таблица 3 – Модель оценки выполнения заданий ФГОС

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание
5	Отлично (зачтено)	всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой
4	Хорошо (зачтено)	полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе практические задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности
3	Удовлетворительно (зачтено)	знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполняет практические задания, предусмотренные программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, но допускает погрешности в ответе и при выполнении заданий, обладая при этом необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
2	Неудовле-	пробелы в знаниях основного учебно-

	творительно (не зачтено)	программного материала, допущение студентом принципиальных ошибок в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.
--	-----------------------------	--

Данная модель, являясь студентоцентрированной, позволяет сфокусировать внимание на результатах каждого отдельного студента. Предложенные показатели оценки результатов обучения позволяют сделать выводы об уровне обученности каждого отдельного студента и дать ему рекомендации для дальнейшего успешного продвижения в обучении.

Предложенный фонд оценочных средств может быть использован для оценки результатов обучения отдельного студента, а также для выборки студентов направления подготовки.

Контрольная работа

Методические указания предназначены для студентов направления 38.03.01 «Экономика» выполняющих контрольную работу по дисциплине «Менеджмент».

Цель контрольной работы – закрепить полученные теоретические знания и применить их на практике.

Работа представляет собой организационно-управленческий анализ организации, которую студент выбирает самостоятельно. Работа состоит из нескольких разделов и выполняется БЕЗ РАЗДЕЛЕНИЯ НА ВАРИАНТЫ.. В каждой работе должны быть освещены все разделы без исключения.

Контрольная работа составлена таким образом, чтобы проверить уровень освоения теоретических положений по дисциплине, овладеть навыками практического использования знаний и помочь студентам в подготовке к экзамену по курсу Менеджмент. Разделы работы охватывают большую часть изучаемых тем. Требуется провести анализ организации в соответствии с заданным планом.

В методических указаниях приводится краткий теоретический материал по каждому разделу и вопросы-задания, на которые должен ответить студент. Перед началом выполнения контрольной работы следует изучить теорию вопросов. В текст работы включать теорию не нужно. Работа должна представлять собой сплошной текст, а не нумерованный перечень ответов на вопросы. При этом в тексте работы должны быть раскрыты все заданные вопросы.

Структура работы должна строго соответствовать разделам в методических указаниях.

Работа оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми в институте к выполнению письменных работ.

Контрольная работа служит допуском к экзамену и должна быть сдана преподавателю на проверку до экзамена заблаговременно, чтобы преподаватель успел ее проверить.

1 Организация как объект управления

Можно выделить ряд признаков, отражающих понятие «организация». Во-первых, организация - это объединение людей. Во-вторых, организация создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов. В-третьих, необходимое условие достижения общих целей - совместная деятельность, которая осуществляется в различных формах взаимодействия. В-четвертых, организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других формирований подобного рода, не позволяющих ей рассеяться в окружающей среде. Границы определяются видами деятельности, численностью работающих, производственной площадью, территорией, ресурсами и т.п. Обычно они закрепляются в таких регламентах, как устав, учредительный договор, положение. Организации, действующие на основе законодательства, официально зарегистрированные называются формальными организациями, а те которые осуществляют свою деятельность вне рамок законодательства, относятся к неформальным.

В качестве объекта исследования в рамках самостоятельной работы может быть выбрана любая формальная хозяйственная организация, производящая товары или услуги.

Вопросы

1. На основании какого регламента действует организация?
2. К какому типу относится организация в соответствии с Российским законодательством (муниципальное предприятие, товарищество и т.д.)?
3. Какова численность организации?
4. Какие товары (услуги) производит организация?

Примечание. Если организация производит разнообразные товары (услуги), то в качестве объекта организационного анализа может быть выбрана часть организации. Например, организация оказывает образовательные услуги, занимается куплей продажей товаров народного потребления, операциями с ценными бумагами, оказанием аудиторских услуг и т.д.

2 Ресурсы и средства организации

Любая организация преобразует пять видов ресурсов для достижения результатов, которыми являются продукция или услуги: капитал, материалы, технология, люди, информация.

Финансовые средства - те средства, на которые существует организация. Источники: бюджетные ассигнования, частный капитал, банковские кредиты, собственные средства производства и др.

Материалы - средства производства (то из чего изготавливают конечный продукт).

Технология - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах информации или людях. Другими словами, "машины, оборудование, сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути, технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование."

В производственных организациях существуют следующие виды технологий.

1.Изготовления под определенный заказ: (уникальное медицинское оборудование, космические корабли, некоторые виды военной техники, гоночные машины). Они в свою очередь могут быть: единичными, мелкосерийными, индивидуальными.

2.Массовые или крупносерийные (почти все потребительские товары)

3.Непрерывные (сталелитейное и медеплавильное производства, переработка нефти, электростанции).

Люди. Говоря о людских ресурсах, следует отметить, что люди индивидуальны и имеют разные способности, одаренности, восприятия, ценности, ожидания.

Поэтому для достижения целей организации необходимо направлять поведение работников, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи и одновременно необходимо создавать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

Информация. Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает определить наиболее перспективный вид продукции.

Общение с рабочими дает информацию, которая необходима для качественного выполнения поставленной задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такие как «Apple» и «IBM», росли столь стремительно. Информация приобретает и распространяется в процессе коммуникации.

Вопросы

1. *Каковы источники капитала вашей организации (размер капитала указывать не обязательно)*

2. *Какие материалы использует организация? Какова специфика этих материалов (возобновимы, уникальны по своим свойствам и т.д.)?*

3. Какого типа технология применяется для изготовления конечного продукта (услуги)?

4. Какие черты людей наиболее желательны для выполнения задач организации?

5. Какую информацию организация получает из внешней среды и какую направляет во внешнюю среду?

3 Миссия и цели организации

Миссия - основная общая цель организации, смысл ее существования.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Примеры формулировок миссии.

Коммерческий банк. Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.

Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро. Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду.

Компания, производящая оборудование для офисов. Наша цель - это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда.

Цели. В организации - это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которые хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

Цели должны иметь следующие характеристики.

1. Они должны быть конкретными и измеримыми. Не всякую цель можно измерить прямым способом, поэтому надо находить косвенные методы.

При измерении цели необходимо давать ответы на следующие вопросы.

- 1). Что измеряется?
- 2). Каков способ измерения?
- 3). С какой точностью нужно измерять?
- 4). Какова надежность этих измерений?
- 5). Каковы затраты на измерение?

2. Цели должны быть ориентированы во времени. Необходимо определить какие цели и когда должны быть достигнуты:

- а) краткосрочные (до 1 года);
- б) долгосрочные (на 5 лет);
- в) среднесрочные (2-3 года)?

3. Цели должны быть достижимыми. Цель ставится с учетом возможностей организации и внешних факторов.

У современных организаций редко бывает одна цель, чтобы выжить организации должны иметь несколько целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели разного уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга.

Фундамент дерева целей должен составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархического построения ее менеджмента.

Задания

1. *Сформулируйте миссию организации.*

2. *Изобразите графически «дерево целей» организации. Следите, чтобы формулировка целей соответствовала указанным требованиям.*

4 Внешняя среда организации

Оценка внешней среды необходима для того, чтобы выявить какие факторы представляют угрозу и какие благоприятны для достижения целей организации.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить в 7 областей (наиболее общих):

1. Экономические факторы (здесь рассматривают темпы инфляции, уровень занятости, платежеспособность предприятия, стабильность денежной единицы, налоговую ставку и т.д.).

2. Политические (анализируются отношения политиков к предпринимательской деятельности, к некоммерческим организациям, соглашения по

тарифам и торговле между странами, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, кредитная политика местных властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы и т.д.).

3. Рыночные факторы (исследуют демографические условия, уровень доходов населения и их распределение, жизненный цикл изделия, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией и т.д.).

4. Технологические (изменение технологии за пределами организации, изменение конструкционных материалов, применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации). Анализ технологической внешней среды особенно важен потому, что изменения в ней могут поставить организацию в безнадежное положение в условиях конкуренции.

5. Международные (изменение валютного курса, изменение политики других стран, предусматривающее усилия по защите или расширению национального рынка).

6. Факторы конкуренции (любая организация должна изучать своих реальных и потенциальных конкурентов).

При изучении конкурента необходимо ответить на вопросы.

- удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением,
- какие вероятные изменения произойдут в стратегии конкурента в будущем,
- в чем уязвимость конкурента,
- какие действия данной организации могут спровоцировать эффективные действия конкурента.

7. Факторы социального поведения (меняющиеся ценности, установки, отношения, ожидания и нравы общества).

Обратите внимание на то, что в данном разделе анализируется внешняя среда организации, поэтому под возможностями здесь рассматриваются возможности, предоставляемые внешней средой (например, неудовлетворенный спрос на рынке), а не возможные действия организации (например, увеличение объема сбыта).

Задание

Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается организация. Для наглядности и облегчения работы все факторы можно разместить в два столбца: один - факторы возможностей, другой - факторы угроз, расположите по степени убывания значимости.

5 Внутренняя среда организации

В этом разделе необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с

внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется прогноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Для анализа сильных и слабых сторон организации чаще всего исследуют пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, организационную культуру и имидж организации.

При анализе функций **маркетинга** выделяются семь важнейших элементов исследования.

1. Доля рынка и конкурентоспособность. Это один из основных показателей, характеризующих успешную деятельность организации, т.к. есть определенная зависимость между долей рынка организации и эффективностью ее работы (прибыльностью).

2. Разнообразие и качество ассортимента. Этот элемент во многом определяет устойчивость организации.

3. Рыночная демография. Это сложная задача исследования изменений на рынке и в структуре клиентов. Еще больше осложняет ее социальное расслоение общества, изменение уровня доходов и изменение общественных ценностей.

4. Рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Такие услуги способствуют большему количеству продаж, формируют и сохраняют лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены.

6. Сбыт, реклама и продвижение товара. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

7. Прибыль. Это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации. Некоммерческие организации первостепенное значение придают эффективности своих операций.

Финансы (бухгалтерский учет). Детальный анализ финансового состояния организации помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации (выявляются методом финансовой ревизии).

Производство. При анализе производства необходимо получить ответ на некоторые ключевые вопросы.

1. Может ли организация производить товары и услуги по более низким ценам, чем конкурент? Если нет, то почему?

2. Какой доступ она имеет к новым материалам? Зависит ли она от единственного поставщика или у нее есть выбор?

3. Является ли оборудование фирмы современным? Хорошо ли оно обслуживается?

4. Подвержена ли продукция организации сезонным колебаниям спроса?

5. Какая величина материальных запасов необходима организации?
6. Насколько эффективно спроектирован процесс производства? Можно ли его улучшить?
7. Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции?
8. Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты?

Персонал (людские ресурсы).

Чтобы выявить проблемы, связанные с человеческими ресурсами, необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Какого типа сотрудники работают в вашей организации в настоящее время? Что от них потребуется в будущем (речь идет о ценностях)?
2. Какова компетентность и подготовка высшего руководства организации?
3. Имеется ли в организации эффективная система вознаграждения?
4. Спланирован ли порядок преемственности руководящих должностей?
5. Эффективна ли система подготовки и повышения квалификации руководящих работников?
6. Можно ли улучшить работу организации, привлекая рядовых работников к участию в управлении?

Организационная культура и имидж организации.

Культура организации отражает преобладающие в ней модели поведения, обычаи, нравы и ожидания. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенного типа и для стимулирования определенных типов поведения.

Задания. Определить:

1. *Функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства. Почему они требуют вмешательства?*
2. *Зоны, которые могут подождать. Почему они могут подождать?*
3. *Зоны, на которые можно опираться, чтобы использовать возможности, имеющиеся во внешней среде. В чем их сила?*

6 Структура управления организацией

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники,

службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Задание

Изобразить схему структуры управления организацией.

Вопросы

- 1. К какому типу относится данная структура?*
- 2. Какие принципы нарушаются в данной структуре?*
- 3. В чем заключаются достоинства и недостатки данной структуры?*
- 4. Какие трудности в работе организации вызывает существующая структура?*

7 Мотивация в организации

1. Мотивация – это процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Они делают упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающие побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности можно удовлетворять вознаграждением. Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении целей), получаемые посредством самой работы.

Задание

Изучить систему мотивации в организации.

Вопросы

1. *Опишите действующую систему мотивации в организации.*
2. *По каким основным направлениям можно совершенствовать систему мотивации в Вашей организации?*

8 Система контроля в организации

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут серьезными, и может так же использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Предварительный контроль реализуется в форме определения политики, процедур и правил. Он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется, после того, как работа закончена или истекло отведенное на нее время.

Выделяется три этапа процесса контроля: установка стандартов, определение масштаба допустимых отклонений, измерение результатов.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Задание

Классифицировать систему контроля в организации и предложить пути ее совершенствования.

Вопросы

1. *Раскройте суть системы контроля в организации. По каким направлениям осуществляется контроль в организации, и какие показатели используются для контроля?*
2. *Как можно усовершенствовать систему контроля в организации?*
3. *Определить пути упрощения системы контроля.*

9 Власть и лидерство

Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. Чтобы руководить, необходима власть.

Власть, способность влиять на поведение людей необходимы для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая.

Основные типы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции. Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от ситуации. Поэтому у каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект.

Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

Харизма, влияние силой примера — вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.

Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.

Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они, по-видимому, способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача неструктурирована и требует творческого подхода.

Влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оправдает ожидания руководителя.

Задание

Классифицировать систему власти и лидерства в организации и предложить пути их совершенствования.

Вопросы

- 1. В чем различие между управлением и лидерством?*
- 2. Какой стиль руководства характерен для руководителя организации? Каковы ценности руководителя?*
- 3. Какие методы управления использует руководитель в работе с подчиненными?*

4. На чем основана власть в организации? Подтвердите сказанное примерами

5. Как стиль руководства влияет на работу сотрудников и отношения в организации?

6. Какие изменения в стиле и методах руководства смогли бы повысить эффективность работы организации?

10 Управление трудовыми ресурсами

Тремя этапами планирования трудовых ресурсов являются оценка наличия, оценки будущих потребностей и разработка программ их развития.

Для разработки программы по развитию трудовых ресурсов необходимо выработать конкретный график работ и определить, какие действия требуются для того, чтобы привлечь, нанять, обучить людей и организовать их продвижение по службе.

Набор заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних или внутренних источников. Наиболее общей проблемой при этом является появление у людей необоснованных ожиданий.

Основными методами отбора являются испытания, собеседования и организация центров оценки, в которых применяются методы моделирования. Последние доказали свою эффективность, но, к сожалению, являются дорогостоящим мероприятием. Собеседования используются очень широко, но тут есть целый ряд проблем. Структурированные собеседования дают более точные результаты.

Развитие работника необходимо начинать с момента его вступления в организацию путем официальной ориентации и представления коллективу. Оценка результатов трудовой деятельности работника выполняет административные, информационные и мотивационные функции. Исследования показывают, что руководитель должен создать при этом атмосферу взаимопонимания. Оценка должна даваться достаточно часто, но при этом не следует обсуждать вопросы зарплаты и исполнения работ одновременно. МакГрегор советует концентрировать основное внимание на результатах и взаимно согласованных целях.

Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Развитие кадров предусматривает подготовку работника к будущей должности. Для эффективности обучения нужно, чтобы люди были заинтересованы в нем. Необходимо создать благоприятную для обучения атмосферу, сложные навыки должны отрабатываться последовательными частями, с соответствующим закреплением, учащиеся должны чувствовать ответную реакцию на результаты их учебы. Подготовка управленческих кадров можно осуществлять путем организации различных курсов, семинаров или ротации кадров.

Совершенствование организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга

решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения любых переменных, влияющих на людей. Представляется, что соответствующая комбинация денежного вознаграждения и дополнительных льгот, которую позволяет успешно осуществить система выбора льгот по принципу «самообслуживания в кафетерии», повышает чувство удовлетворенности работой и снижает количество прогулов и текучесть кадров.

Задание

Классифицировать систему подготовки кадров и управления трудовыми ресурсами в организации и предложить пути их совершенствования.

Вопросы

- 1. Какова система формирования трудовых ресурсов в организации?*
- 2. Какова система развития трудовых ресурсов в организации?*
- 3. Каким образом происходит оценка деятельности сотрудников?*
- 4. Каким образом происходит продвижение по службе в организации?*
- 5. Какие изменения требуются организации в сфере формирования и развития трудовых ресурсов?*
- 6. Каковы условия труда и качество трудовой жизни в организации. Как их можно улучшить?*

11 Управление конфликтами в организации

Под конфликтами понимают столкновение противоположно направленных мнений. В настоящее время считается, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые проблемы, ведут к перестройке отношений и структур, а также стимулируют активность людей.

В тоже время любой конфликт часто сопровождается переживаниями, напряжением. И для того, чтобы снизить остроту и частоту появления деструктивных конфликтов, снизить отрицательные проявления конфликтов их нужно не подавлять, а регулировать.

Для эффективного управления конфликтами следует выявить причину конфликта, тип конфликта, знать стадию развития конфликта, а также учитывать личностные характеристики участников конфликта.

Основными стратегиями преодоления конфликта являются: уход от конфликта, приспособление, силовое решение, компромисс, разрешение конфликта. Наиболее эффективной стратегией является разрешение конфликта, поскольку нацелена на исчезновение проблемы, а также изменения отношений между людьми за счет превращения оппонентов в партнеров.

Задание

Классифицировать конфликты в организации и изучить систему управления конфликтами.

Вопросы

1. *Какие виды конфликтов наиболее распространены в организации?*
2. *Имеются ли в организации конструктивные конфликты?*
3. *Каким образом происходит преодоление конфликтов? Какие стратегии преодоления конфликтов используются в организации?*
4. *Какое участие в регулировании конфликтов принимают руководители?*
5. *Какие изменения в организации позволят снизить уровень конфликтности в организации?*

Рекомендуемая литература

Основная литература

Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили ; под ред. В. В. Лукашевич, И. В. Бородушка. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — ISBN 5-238-01061-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html> (дата обращения: 20.08.2019)

Дополнительная литература

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Литература для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Менеджмент. Учебное пособие Аудио. Производитель: Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа. Год создания курса: 2016

Общий менеджмент. Учебное пособие Аудио. Производитель: Ай Пи Эр Медиа. Год создания курса: 2016