

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Алтайского экономико-  
юридического института  
В.И.Степанов  
"24" августа 2016 г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине

Основы менеджмента

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
квалификация (степень) "бакалавр"

Профиль подготовки  
"Государственная муниципальная служба"

Барнаул 2016

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1. Область применения

Фонд оценочных средств – является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса учебной дисциплины «Основы менеджмента» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

### 1.2. Контролируемые компетенции

| <b>Код контролируемой компетенции</b>  | <b>Этап формирования компетенции</b> | <b>Способ оценивания</b> | <b>Оценочное средство</b>                       |
|--|--------------------------------------|--------------------------|---|
| ОК-3: способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности   | базовый                              | Экзамен                  | Комплект контролирующих материалов для Экзамена |
| ОК-5: способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия | базовый                              | Экзамен                  | Комплект контролирующих материалов для Экзамена |
| ОК-6: способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия                                 | базовый                              | Экзамен                  | Комплект контролирующих материалов для Экзамена |
| ОК-7: способность к самоорганизации и самообразованию  | базовый                              | Экзамен                  | Комплект контролирующих материалов для Экзамена |
| ПК-1: умение определять приоритеты профессиональной деятельности,  | базовый                              | Экзамен                  | Комплект контролирующих материалов для Экзамена |

|   |                  |                |  |
|---|------------------|----------------|--|
| <p>разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</p>  |                  |                |  |
| <p>ПК-2: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> | <p>базовый</p>   | <p>Экзамен</p> | <p>Комплект контролирующих материалов для Экзамена</p> |
| <p>ПК-6: владение навыками количественного и</p>  | <p>начальный</p> | <p>Экзамен</p> | <p>Комплект контролирующих материалов для</p>          |

|  |                  |                |  |
|--|------------------|----------------|--|
| <p>качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> |                  |                | <p>Экзамена</p>  |
| <p>ПК-21: умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры</p>  | <p>начальный</p> | <p>Экзамен</p> | <p>Комплект контролирующих материалов для Экзамена</p> |
| <p>ПК-22: умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p>  | <p>базовый</p>   | <p>Экзамен</p> | <p>Комплект контролирующих материалов для Экзамена</p> |

|   |           |         |   |
|---|-----------|---------|---|
| ПК-25: умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов | начальный | Экзамен | Комплект контролирующих материалов для Экзамена |
|---|-----------|---------|---|

Показатели оценивания компетенций представлены в разделе «Требования к результатам освоения дисциплины» рабочей программы дисциплины «Основы менеджмента» с декомпозицией: знать, уметь, владеть.

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Основы менеджмента» используется 100-балльная шкала.

|   |        |  |
|---|--------|--|
| Профессиональный уровень “5” (отлично)  | 85-100 | <p>Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных</p> |
| Продвинутый уровень “4” (хорошо)        | 70-84  | <p>Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей</p>  |
| Базовый уровень “3” (удовлетворительно) | 60-69  | <p>Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении</p>   |

|   |       |  |
|---|-------|--|
| Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно) | 35-59 | Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров |
| Минимальный уровень “1” (неудовлетворительно) | 0-34  | Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий  |

### Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов

Разбивка баллов.

Промежуточный рейтинг – 70 баллов:

1) Рейтинг работы студента на практических занятиях – 22 балла.

Максимальный рейтинг, который студент может заработать на одном семинарском занятии – 2 балла:

- за отличный ответ (полный, безошибочный) – 2 балла;
- за активную работу на семинаре (от 2 до 4 выступлений) – 1-2 балла;
- за неточное выступление, за неточное дополнение — 1 балл;
- за отказ от ответа, за неправильный ответ – 0 баллов.

2) Рейтинг контрольных точек – 25 баллов.

3) Рейтинг посещения лекционных занятий – 6 баллов.

4) Рейтинг посещения семинарских занятий – 7 баллов.

5) Рейтинг поощрительный – 10 баллов:

- разработка сценария деловой игры – 10 баллов;
- составление кроссвордов – 5 баллов;
- решение задач повышенной сложности – 5-10 баллов;
- Написание и защита реферата – 3-7 баллов.

Сдача Экзамена – 30 баллов.

### Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

| Оценка (ФГОС)       | Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен | Оценка (ECTS)         |
|---------------------|--|-----------------------|
| 5 (отлично) зачтено | 90 - 100   | A (отлично)           |
| 4 (хорошо) зачтено  | 85 – 89  | B (очень хорошо)      |
|                     | 75 – 84  | C (хорошо)            |
|                     | 70 - 74  | D (удовлетворительно) |

|                                       |                |                         |
|---------------------------------------|----------------|-------------------------|
| 3 (удовлетворительно)<br>зачтено      | 65 – 69        |                         |
|                                       | 60 - 64        | Е (посредственно)       |
| 2 (неудовлетворительно)<br>не зачтено | Ниже 60 баллов | Ф (неудовлетворительно) |

## 2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### 2.1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

#### **Примерная тематика докладов и презентаций:**

1. Вклад Ф. Тейлор в школу научного управления.
2. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Идеи школы управления А. Файоля.
6. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
7. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
8. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
9. Практика менеджмента П. Друкера.
10. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
11. Работы Пригожина в области менеджмента.
12. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
13. Американская модель управления.
14. Японская модель управления.
15. Китайская модель управления.
16. Европейская модель управления.
17. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
18. Понятие имиджа менеджера.
19. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
20. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
21. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
22. Защита конфиденциальной информации.
23. Методы прогнозирования управленческих решений.
24. Метод экспертных оценок.
25. Методы организации творческих процессов в управлении.
26. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
27. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
28. Формы власти и влияния.
29. Лидерство и власть.
30. Природа стресса и методы управления стрессом.

## Тесты

**1. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле:**

- a) анализ угроз и возможностей - это стандартная процедура в стратегическом управлении
- b) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- c) художественный образ

**2. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:**

- a) Технология
- b) Цели
- c) Стратегия
- d) Миссия

**3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.**

- a) М. Портер
- b) Г. Саймон
- c) Б. Карлофф
- d) П. Друкер

**4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли**

- a) Б. Карлофф
- b) М. Портер
- c) Г. Саймон

**5. Составляющие внешней среды**

- a) Микроокружение
- b) Мегаокружение
- c) Макроокружение
- d) Миниокружение

**6. SWOT-анализ включает ...**

- a) анализ возможностей организации и вероятных угроз
- b) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
- c) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- d) все отмеченное выше



**7. Различия STEP и SWOT анализов:**

- a) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- b) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
- c) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

**8. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...**

- a) окружение не будет изменяться
- b) в окружении не будет происходить качественных изменений
- c) в окружении постоянно будут происходить изменения

**9. Исходный этап процесса стратегического управления**

- a) анализ среды
- b) определение миссии фирмы
- c) определение целей фирмы
- d) выработка стратегий поведения фирмы на рынке

**10. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия**

- a) принцип конкурентоспособности
- b) динамический принцип и принцип сравнительного анализа
- c) метод наблюдения
- d) системный подход
- e) принцип учета специфики предприятия
- f) сравнительный подход
- g) комплексный анализ

**11. Стратегическая зона хозяйствования - это ...**

- a) зона наибольшего хозяйственного риска
- b) перспективный сегмент рынка
- c) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- d) свободная экономическая зона

**12. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.**

- a) Высокого
- b) Низкого

- c) Среднего

**13. Конкуренция между городами возникает по поводу ...**

- a) привлечения квалифицированных кадров
- b) привлечения капиталов
- c) привлечения капиталов и кадров
- d) продажи продукции, производимой на территории данных городов

**14. Центральная компетенция - это ...**

- a) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
- b) компетенция управленческого персонала фирмы
- c) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
- d) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

**15. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?**

- a) сильные стороны
- b) слабые стороны
- c) возможности
- d) угрозы

**16. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...**

- a) STEP – анализ
- b) SWOT- анализ
- c) управленческий анализ»
- d) проблемный анализ

**17. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.**

- a) 1-й
- b) 2-й
- c) 3-й
- d) 4-й
- e) 5-й

**18. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:**

- a) мнения специалистов

- b) анализ конкурентной силы
- c) таблица профиля среды организации
- d) главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
- e) индикаторы стратегической деятельности
- f) публикации по проблемам организации
- g) заключение относительно конкурентной позиции +
- h) матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

**19. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой**

- a) «Бритва Якокка»
- b) «Бритва Оттава»
- c) «Бритва Оккама»
- d) «Бритва Джилетт»

**9. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:**

- a) материально-техническое обеспечение
- b) продажи
- c) закупки
- d) управление людскими ресурсами
- e) производство
- f) коммуникации
- g) анализ конкурентоспособности

**10. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации**

- a) уровень специализации поставщика
- b) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- c) темпы инфляции и нормы налогообложения
- d) последовательность в разработке продуктов
- e) рост доходов ниже среднего

**11. Характеристики корневых компетенций фирмы:**

- a) они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
- b) их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
- c) они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
- d) это знания, умения и положение фирмы на рынке
- e) это совокупность определенных ключевых факторов успеха

- f) все перечисленные
- g) правильных ответов нет

**12. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:**

- a) Цели
- b) бизнес-процессы
- c) технология
- d) люди
- e) миссия
- f) власть
- g) стратегия
- h) культура организации
- i) структура

**13. Критерии успешной стратегии**

- a) соответствие среде
- b) конкурентное преимущество
- c) эффективность
- d) полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности
- e) внутренняя согласованность составляющих
- f) допустимая степень риска
- g) гибкость

**14. Стратегия управления персоналом относится к ... стратегиям.**

- a) Функциональным
- b) Базовым
- c) Корпоративным
- d) Отраслевым

**15. Классификационные признаки систематизации стратегий**

- a) стадия жизненного цикла отрасли
- b) относительная сила отраслевой позиции организации
- c) организационная структура управления
- d) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
- e) базовая концепция достижения конкурентных преимуществ
- f) уровень принятия решений
- g) все перечисленные
- h) правильных ответов нет

**16. Базовые стратегии:**

- a) стратегия роста

- b) стратегия сокращения
- c) стратегия достижения конкурентных преимуществ
- d) комбинированная стратегия
- e) стратегия лидера

**17. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:**

- a) ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии
- b) ситуационность
- c) уникальность
- d) будущая неопределенность как стратегическая возможность
- e) гибкая адекватность
- f) системность
- g) взаимодополняемость

**18. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...**

- a) активную атаку на лидера
- b) ведение интенсивной конкурентной борьбы
- c) реализацию стратегий инноваций
- d) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

**19. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:**

- a) лидерство в минимизации издержек
- b) стратегии поведения в конкурентной среде
- c) специализация в производстве продукции
- d) фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

**20. Интегрированный рост организации предполагает ...**

- a) развитие продукта (его совершенствование или создание нового)
- b) реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
- c) реализацию технологически новой продукции на новых рынках
- d) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

**21. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...**

- a) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами

b) приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов

c) наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов

d) более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

**22. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:**

a) Корпоративный

b) бизнес-стратегии

c) функциональные стратегии

d) операционные стратегии

e) все перечисленные

f) правильных ответов нет

**23. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:**

a) экономические, социальные, политические, юридические, экологические

b) условия конкуренции, общая привлекательность отрасли

c) возможности и угрозы

d) общие ценности и корпоративная культура

e) личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании

f) сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности

g) все перечисленные

h) правильных ответов нет

**24. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:**

a) Корпоративный

b) бизнес-стратегии

c) высший уровень иерархии

d) функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)

e) средний уровень иерархии;

f) операционные стратегии

g) низший уровень иерархии

**25. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли**

- a) концентрированного роста
- b) интегрированного роста
- c) диверсифицированного роста
- d) сокращения

**26. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке.**

- a) стратегию развития рынка
- b) стратегию развития продукта
- c) стратегию усиления позиций на рынке

**27. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ...**

- a) развития продукта
- b) обратной вертикальной интеграции
- c) «сбора урожая»
- d) конгломератной диверсификации
- e) сокращения расходов

**28. Стратегии, входящие в «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия**

- a) Корпоративная
- b) Деловая
- c) Функциональные
- d) Операционные

**29. Содержание портфельной стратегии включает ...**

a) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных видов деятельности

b) использование технологий по принципу «двойного назначения»

c) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации

d) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

e) решения о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры

f) все отмеченное выше

**30. Виды корпоративной стратегии диверсификации**

- a) Поглощение
- b) диверсификацию в родственные отрасли
- c) диверсификацию в неродственные отрасли
- d) стратегию свертывания и ликвидации
- e) стратегию приватизации
- f) стратегию многонациональной диверсификации
- g) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии

**31. Стратегии, образующие «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании**

- a) корпоративная стратегия
- b) стратегия горизонтальной интеграции
- c) функциональная стратегия
- d) стратегия фокусирования
- e) деловая стратегия
- f) операционная стратегия

**32. Группа стратегий, которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию**

- a) концентрированного роста
- b) интегрированного роста
- c) диверсификации
- d) сокращения

**33. Факторы, формирующие стратегию**

- a) социальные, политические, гражданские регулирующие нормы
- b) ориентация коллектива предприятия на стратегию
- c) привлекательность продукции, отрасли
- d) конкурентоспособность фирмы
- e) корпоративная культура

**34. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:**

- a) эффективность реализации отдельных стратегических программ
- b) эффективность работы персонала
- c) степень достижения поставленных стратегических целей
- d) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- e) эффективность работы подразделений



**35. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...**

- a) на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
- b) его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
- c) на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

**36. Стратегические изменения определяются ...**

- a) реальной конкурентной позицией организации
- b) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- c) только внутренними особенностями данной конкретной организации
- d) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

**37. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:**

- a) рентабельность активов и продаж
- b) уровень издержек производства
- c) объем продаж
- d) отгрузку товаров
- e) прибыль на вложенный капитал

**38. Типы систем стратегического контроля**

- a) Корпоративный
- b) Бюрократический
- c) Функциональный
- d) Рыночный
- e) по выходу

**39. Основные функции стратегического контроллинга**

- a) планирование стратегии
- b) контроль процесса реализации общей стратегии
- c) координация всех этапов стратегического управления
- d) мониторинг системы стратегических индикаторов
- e) мотивация персонала на реализацию стратегии

**40. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.**

- a) Да
- b) Нет

**41. Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:**

- a) Авторитарный
- b) Демократический
- c) Контролирующий
- d) Мотивирующий
- e) подход посредством сотрудничества
- f) либеральный
- g) чемпионский

**42. Пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии**

- a) Персонал
- b) имидж организации
- c) структура организации
- d) культура
- e) стиль управления
- f) системы
- g) внешняя среда
- h) опыт работы

**43. Основные функции управления реализацией стратегии:**

- a) разработка стратегической программы или плана
- b) стратегический контроль
- c) разработка базовой стратегии
- d) мотивация персонала на осуществление стратегии
- e) анализ стратегий

**44. Система специфического внутрифирменного образования (корпоративные университеты) – это ...**

- a) тренинги на основе приглашения внешних специалистов и консультантов
- b) региональные курсы повышения квалификации
- c) заключение договоров с вузами на подготовку собственных специалистов
- d) структурное подразделение организации, выполняющее определенный набор функций, включая образовательные

**45. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...**

- a) административный, жесткий стиль управления
- b) партисипативный стиль управления

- c) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
- d) демократический стиль управления

**46. Два основных процесса реализации стратегии:**

- a) проведение стратегических изменений в организации
- b) выполнение основных функций управления реализацией стратегии
- c) оперативное управление реализацией стратегии
- d) стратегическое управление реализацией стратегического плана
- e) управление персоналом

**47. Основные элементы организационной культуры**

- a) ценности, социальные установки
- b) уровни иерархии
- c) нравственные принципы и деловая этика
- d) методы управления персоналом
- e) методы мотивации работников
- f) система коммуникации
- g) стиль руководства

**Деловая игра «Я – руководитель»**

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса,

работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

#### Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление

должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

## 2.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

**Перечень вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Возникновение менеджмента.

3. Ранние школы научного менеджмента.
4. Основные положения классической административной школы управления.
5. Концепция рациональной бюрократии.
6. Школа человеческих отношений.
7. Количественная школа науки управления.
8. Интегрированные подходы к управлению.
9. Процессный подход к управлению.
10. Системный подход к управлению.
11. Ситуационный подход к управлению.
12. Внешняя среда и ее влияние на организацию.
13. Влияние факторов прямого и косвенного воздействия.
14. Параметры внутренней среды организаций.
15. Школа моделирования (дизайна).
16. Школы стратегического планирования и рыночного позиционирования .
17. Школа предпринимательства.
18. Эмпирическая школа. Школа власти.
19. Школа обучения. Школа культуры.
20. Современные тенденции развития менеджмента.
21. Понятие организации и организационной структуры.
22. Признаки и характеристики организации.
23. Законы организации.
24. Виды организации.
25. Цели и задачи организации.
26. Структура и технологии организации.
27. Персонал и его роль в организации.
28. Корпоративная культура организации.
29. Организация и её среда.
30. Характеристика внешней среды.
31. Сущность стратегического планирования.
32. Анализ влияния факторов ближнего окружения.
33. Анализ влияния факторов дальнего окружения.
34. Делегирование, ответственность и полномочия.
35. Традиционные виды организационных структур.
36. Современные виды организационных структур.
37. Централизация и децентрализация организации.
38. Ситуационные факторы, влияющие на выбор структуры.
39. Общая характеристика мотивации.
40. Подходы к мотивации.
41. Содержательные теории мотивации.
42. Процессуальные теории мотивации.
43. Практические аспекты развития мотивации сотрудников.
44. Сущность и смысл контроля как функции управления.

45. Процесс контроля.
46. Поведенческие аспекты контроля.
47. Характеристика эффективного контроля.
48. Коммуникации как процесс.
49. Каналы коммуникации.
50. Продуктивность и эффективность коммуникации.
51. Коммуникационные барьеры в межличностном общении.
52. Нисходящие, горизонтальные и восходящие коммуникации.
53. Коммуникационные сети.
54. Неформальные коммуникативные каналы.
55. Техническое обеспечение коммуникативных процессов.
56. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.
57. Классификация управленческих решений.
58. Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений.
59. Типовые ситуации необходимости принятия управленческих решений.
60. Характеристики хорошего управленческого решения.
61. Этапы принятия управленческого решения.
62. Процесс принятия решения: факторы влияния.
63. Методы принятия решений.
64. Коллективные методы принятия решений.
65. Личность и ее структура.
66. Психологические аспекты малых групп.
67. Социально-психологическая теория коллектива.
68. Формы власти и влияния.
69. Обзор теорий лидерства.
70. Стиль, удовлетворения, производительность.
71. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
72. Коллективные методы принятия решений.
73. Стиль руководства и принятие решений.
74. Психологические особенности принятия управленческих решений.
75. Типовые ошибки при принятии управленческих решений.
76. Структура конфликта.
77. Управление конфликтами.
78. Методы разрешения конфликтов.
79. Организационный стресс и его природа.
80. Функции и эффективность конфликта.
81. Проектирование работы: базовые факторы влияния.
82. Подходы к проектированию рабочего места.
83. Создание самоуправляемых команд.
84. Проектирование работы и физическое оснащение рабочего места.
85. Девять базовых принципов социотехнического дизайна организации.



**Перечень проблемно-теоретических ситуаций для подготовки к экзамену:**

1. Какие постулаты научного менеджмента сегодня активно применяются организациями?
2. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений XX века Вы как менеджер (будущий менеджер), используете (использовали) сегодня на практике, внося соответствующую информацию в таблицу.

| Название течения             | Использую сегодня | Не использую, но было бы полезно взять на вооружение |
|------------------------------|-------------------|--|
| Школа научного менеджмента   |                   |  |
| Школа человеческих отношений |                   |  |
| Административная школа       |                   |  |
| Системный подход             |                   |  |
| Ситуационный подход          |                   |  |
| Количественный подход        |                   |  |

3. Опишите, исходя из идеологии ситуационного подхода, каким образом такие ситуационные факторы как размер организации и шаблонность используемых в организации технологий может повлиять на действия управленческого персонала.
4. Перечислите типовые цели, которым может способствовать создание стратегических альянсов или коалиций в бизнес-среде.
5. Какая из перечисленных школ стратегий Вам ближе и почему?
6. Имеет ли значение глобализация в сфере электронного бизнеса? Объясните свою точку зрения.
7. Дайте краткую характеристику и приведите примеры культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
8. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете (когда-либо работали).
9. Сравните содержательные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки.
10. Сравните процессуальные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки
11. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая

мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

12. Ваш подчиненный поступает несправедливо по отношению к клиентам: не учитывает потребности клиентов, игнорирует договоренности, учитывает только интересы вашей компании. Используя основные принципы формирования ОС и формулу Рассела, предоставьте подчиненному отрицательную обратную связь.
13. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
14. Многие менеджеры отрицательно относятся к введению электронных коммуникаций. Как вы думаете, почему? Что можно сделать для уменьшения сопротивления инновациям в области коммуникаций?
15. Дайте оценку «открытым коммуникациям» и их влиянию на корпоративную культуру компании.
16. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании работы подчиненного?
17. Опишите своими словами, базируясь на Вашем опыте, как Вы понимаете, что означает фактор «Особенности цели», предложенный Купером для оценки того, насколько мотивирует исполнителя работа.
18. Предложите способы, которыми можно было бы осуществить расширение работы офиса менеджера, какими – обогащение?
19. Нарисуйте структурную схему организации, в которой Вы работаете (когда-либо работали) и проанализируйте ее с точки зрения количества уровней управления. Определите норму управляемости для различных подразделений. Подумайте, влияние каких факторов определяет норму управляемости в том или ином подразделении.
20. Что такое управленческая проблема и ее решение? Сформулируйте примеры управленческих проблем, которые Вам приходилось решать в Вашей практике?
21. Вспомните ситуации из Вашей практики, когда решение, направленное на разрешение одной проблемы, способствовало либо препятствовало решению другой управленческой проблемы. Почему?
22. Приведите примеры рациональных несвоевременных решений, с которыми Вам пришлось столкнуться в Вашей практике работы. Как Вы думаете, каковы были причины их несвоевременного принятия?
23. Предложите пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.
24. Какова суть электронного правительства? Насколько эффективно, на Ваш взгляд, оно работает? Что бы Вы предложили для улучшения его работы?

25. Постройте организационную структуру предприятия, где наблюдалось бы иерархическое и дивизиональное подчинения структурных подразделений.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ.

#### 3.1. Текущий контроль успеваемости студентов

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

#### 3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию семестровых частей учебных дисциплин или дисциплин в целом.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга зачетного и/или экзаменационного испытания.

Зачетное/экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками, приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента зачет и/или экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные и зачетные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу зачетов, экзаменов, курсовых проектов (работ). Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка, которая может быть дифференцированной («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), либо недифференцированной («зачтено», «не зачтено»).

При аттестации на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «зачтено» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» и «не зачтено» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по одному или нескольким учебным курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.