



Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

Воронежский филиал
**Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования**
**«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.Б.21 «Менеджмент»

(Приложение к рабочей программе дисциплины)

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат	
Направление подготовки:	38.03.01 Экономика	
Направленность (профиль):	Экономика предприятий и организаций	
Вид профессиональной деятельности:	Расчетно-экономическая, аналитическая, научно-исследовательская, организацион- но-управленческая	
Язык обучения:	Русский	
Кафедра:	Экономики и менеджмента	
Форма обучения:	Очная	Заочная
Курс:	2	4
Составитель:	К.э.н., доцент Паршин А.Н.	

ВОРОНЕЖ 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	2
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	2
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	3
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	4
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	6
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	6
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	34
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	38
3.1 Теоретические вопросы и практические задания для проведения экзамена	38
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене	40

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В процессе освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины
ОПК-2	способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач	Знать: <ul style="list-style-type: none">– основные понятия, категории и инструменты прикладных экономических дисциплин;– принципы расчета и анализа показателей деятельности экономического субъекта.
		Уметь: <ul style="list-style-type: none">– осуществлять продуктивный поиск информации в соответствии с условиями полученного задания.
		Владеть: <ul style="list-style-type: none">– современными методами сбора, обработки и анализа экономической информации.
ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знать: <ul style="list-style-type: none">– систему экономической информации, необходимой для проведения экономического анализа и принятия управленческих решений;– основные приемы и методы менеджмента;– региональные особенности и специфику управления в различных видах экономической деятельности.
		Уметь: <ul style="list-style-type: none">– работать с числовой и текстовой информацией;– управлять информационными потоками;– собирать, обобщать и представлять в наглядной форме и сопоставимом виде экономическую информацию;– принимать на основе числовой и текстовой информации обоснованные экономические решения в сфере текущей деятельности и стратегического управления организацией.– прогнозировать результативность принимаемых управленческих решений.
		Владеть: <ul style="list-style-type: none">– навыками экономического обоснования принимаемых управленческих решений;– методами управления конфликтами в коллективе.
ПК-9	способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализа-	Знать: <ul style="list-style-type: none">– принципы организации работы малых групп;– основные приемы управления персоналом в малых группах.

	ции конкретного экономического проекта	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – распределять и делегировать полномочия между участниками малой группы в соответствии с их профессиональными и личностными качествами; – организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; – организовать деятельность малой группы в целях принятия положительного решения по реализации проекта. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений; – навыками организации работы малых групп; базовыми методами работы в группе (мозговой штурм, ролевая игра, групповая дискуссия и т.д.).
ПК-11	способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – источники информации для принятия управленческих решений; – методы оценки качества и эффективности принимаемых управленческих решений, особенности различных методов принятия и оценки управленческих решений.
		<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принимать управленческие решения по результатам проведенного анализа; – определять наиболее эффективный вариант управленческого решения из рассматриваемых.
		<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методиками расчета показателей эффективности деятельности организации с позиций управления.

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
2	Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
3	Тема 3. Интеграцион-	ОПК-2	Вопросы для контроля знаний, рефе-

	ные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	раты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
4	Тема 4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
5	Тема 5. Процессы и механизмы управления	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
6	Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
7	Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
8	Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
9	Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен
10	Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента	ОПК-2 ОПК-4 ПК-9 ПК-11	Вопросы для контроля знаний, рефераты (доклады, презентации), ситуационные задания (кейсы), дискуссии, тесты и задачи, экзамен

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
<p>Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3») (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)</p>	<p>Обучающийся обладает удовлетворительной способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся обладает удовлетворительной способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся владеет удовлетворительной способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся владеет удовлетворительной спо-</p>

	<p>способностью критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в сфере менеджмента.</p>
<p>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4») (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)</p>	<p>Обучающийся обладает хорошей способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся обладает хорошей способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся владеет хорошей способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся владеет хорошей способностью критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в сфере менеджмента.</p>
<p>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5») (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)</p>	<p>Обучающийся обладает отличной способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся обладает отличной способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся владеет отличной способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта в сфере менеджмента.</p> <p>Обучающийся владеет отличной способностью критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в сфере менеджмента.</p>

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики

Вопросы для контроля знаний:

1. Менеджмент: сущность и содержание, виды и уровни, принципы и методы.
2. Менеджмент в системе рыночной экономики.
3. Менеджмент в микро- и макроэкономике.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Сущность и содержание, принципы и методы менеджмента.
2. Организация – базовое звено системы менеджмента.
3. Менеджмент как вид деятельности и как система управления.
4. Менеджмент – наука и искусство.

Тема дискуссии: «Менеджмент» и «управление».

Кейс 1: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Разделяете ли вы обеспокоенность и действия Бориса Васильева?
2. Какие мероприятия по изменению системы управления на начальном этапе преобразований Вы могли бы предложить?

На заводах машиностроительного объединения «Электромаш» работает около 2000 человек. Объемы производства падают, предприятие работает в основном «на склад».

Борис Васильев является молодым директором. Один из приоритетов Бориса – создание эффективной системы управления.

Работая в течение двух месяцев с восьми утра до девяти вечера Борис Васильев пытался изучить систему управления, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату – оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) форм управления, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Бориса о современном менеджменте. Борис выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления об аттестации, подготовке управленческого резерва, программах адаптации. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Как показали результаты проведенного опроса информированность сотрудников о целях и стратегии развития компании считают вполне достаточным только 34% респондентов. Почти пятая часть работников ответили, что их не устраивает организация труда на предприятии. Только 12% ответили «да» на вопрос: «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?».

В объединении серьезной проблемой является высокая текучесть кадров. Среди управленческого персонала 75% старше 40 лет.

Обсуждая с менеджерами завода тему изменений в области управления, Борис поддержки не получал – его собеседники давали похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Тестовые задания:

1. В менеджменте внутренне замкнутые предприятия, имеющие полный производственный процесс, который построен по принципу минимизации издержек называются...
- пустотелыми (виртуальными);

- инсорсинговыми;
- аутсорсинговыми;
- виолентными.

2. В условиях рынка, характеризующихся высокой степенью неопределенности, большинство принимаемых управленческих решений являются...

- рациональными;
- детерминированными;
- вероятностными;
- запрограммированными.

3. К группе социально-психологических методов относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

4. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

5. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):

- высокую квалификацию кадров;
- слабое представление о рынке;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- современную технологию производства.

6. Причинами постепенного вытеснения административных методов социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

7. С точки зрения международного менеджмента, основные отличия международного бизнеса от внутреннего (неск.):

- государственное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- работа в системе мировых цен;
- использование выгодных ресурсов;
- снижение управляемости аппарата управления.

8. Соотнесите основные понятия менеджмента и их содержание...

1. Полномочия.
2. Норма управляемости.
3. Уровень управления.
4. Принципы управления

А. Правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческом.

Б. Число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

В. Право использовать, ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение поставленных задач.

Г. Ступень в иерархической системе, обусловленной вертикальным разделением управленческого труда.

Тема 2. Эволюция менеджмента. Особенности российского менеджмента

Вопросы для контроля знаний:

1. Основные этапы эволюции управленческой мысли.
2. Школа научного управления.
3. Классическая (административная) школа управления.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Математическая школа управления.
6. Современная система взглядов на менеджмент и современные проблемы управления.
7. Интеграция традиционных и новых подходов к менеджменту.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Эволюция менеджмента (на примере школ управления).
2. Современные проблемы и модели менеджмента.
3. Интеграция традиционных и новых подходов к менеджменту.

Тема дискуссии: Особенности отечественного менеджмента и его роль в развитии рыночных отношений в РФ.

Кейс 2: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. С какими современными проблемами управления Вы столкнулись?
2. Предложите наиболее удачные способы решения управленческих проблем с позиций разных школ менеджмента

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Тестовые задания:

1. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

2. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

3. К признакам использования демократического стиля управления относятся (неск.):

- допуск работников к принятию управленческих решений;
- подробные инструкции на осуществление работ;
- формальную дисциплину;
- прогрессивную систему оплаты труда.

4. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

5. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

6. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

7. Согласно позициям школы научного управления, основной целью менеджмента является...

- повышение производительности труда рабочих;
- грамотная организация рабочих;
- повышение эффективности своей работы;
- получение организацией прибыли.

Тема 3. Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации

Вопросы для контроля знаний:

1. Интеграционные процессы в менеджменте.
2. Внешняя среда организации.
3. Внутренняя среда организации.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Корпоративная культура.
2. Особенности организационных культур в разных странах и на разных предприятиях.
3. Социофакторы и этика менеджмента.

Тема дискуссии: Взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации.

Кейс 3: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

3. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Петр Иванов. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
4. Насколько вписывается в эту среду стратегия Петра? Учитывает ли она его сильные стороны? Какие и каким образом?

Петр Иванов в течение четырех лет работал в представительстве одного из западных инвестиционных банков. Но компания приняла решение закрыть свое представительство. Петр получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Петра, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на главной улице города и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Петр предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Иванов собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

Тестовые задания:

1. В менеджменте информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы, которые организация получает из внешней среды, с точки зрения системного подхода называются:
 - факторами успеха организации;
 - входами в систему;
 - подсистемами организации;
 - элементами системы.

2. В менеджменте, внутренне замкнутые предприятия, имеющие полный производственный процесс, который построен по принципу минимизации издержек называются...
 - пустотелыми (виртуальными);
 - инсорсинговыми;
 - аутсорсинговыми;
 - виолентными.

3. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):
 - убеждение;
 - адаптацию;
 - распоряжение;
 - инструктирование.

4. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):
 - благотворительную деятельность;
 - создание новых рабочих мест;
 - совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
 - снижение себестоимости.

5. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):
 - высокую квалификацию кадров
 - слабое представление о рынке;
 - ограниченные финансовые ресурсы;
 - современную технологию производства.

6. Наиболее характерными чертами внешней среды организации в менеджменте признаются...
 - открытость, системность, аморфность;
 - предсказуемость, статичность, структурированность;
 - конкретность, ориентация во времени, достижимость, непротиворечивость;
 - динамичность, многообразие, интегрированность.

7. Под внешней средой организации понимается ...
 - комплекс факторов среды организации;
 - вся совокупность факторов, ее окружающих;
 - группа организаций в той же отрасли;
 - условия функционирования организации.

8. С точки зрения международного менеджмента, основными отличиями международного бизнеса от внутреннего являются (неск.):
 - государственное регулирование внешнеэкономической деятельности;
 - работа в системе мировых цен;
 - использование выгодных ресурсов;

- снижение управляемости аппарата управления.

9. Согласно одному из подходов к оценке эффективности управления, «эффективность» можно оценить на основе умения использовать (неск.):

- угрозы и ресурсы конкурентов;
- сильные стороны внутренней среды;
- возможности внешней среды;
- слабые стороны внешней среды.

10. Согласно системному подходу к менеджменту, климатические условия для организации...

- не являются фактором ни одной из сред организации;
- являются фактором макросреды прямого воздействия;
- являются фактором макросреды косвенного воздействия;
- являются фактором макросреды.

Тема 4. Системы менеджмента: функции и организационные структуры

Вопросы для контроля знаний:

1. Системы менеджмента. Типы моделей менеджмента.
2. Природа и состав функций менеджмента.
3. Планирование как функция управления.
4. Организация как функция управления.
5. Организационные структуры, их типы и методы построения.
6. Мотивация и стимулирование деятельности.
7. Контроль в менеджменте, его значение, типы и этапы.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Взаимосвязь и взаимодействие функций управления.
2. Социально-психологические и технологические функции управления.
3. Стратегическое и тактическое планирование в менеджменте.
4. Организационное проектирование и совершенствование структур управления.

Тема дискуссии: Современные теории и методы мотивации.

Кейс 4: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. В чем преимущества и недостатки организационной и стратегической модели «Северкома» в России?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Северкома».

Иван Петров приступил к работе регионального директора корпорации «Северком» в России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Северкома». В первый же рабочий день Иван столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрыш-

ные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Иван не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Северкома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Иван вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Северком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Северком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Север» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Северком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Северком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Ивана к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Северкомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Северкомом», погашение которой также являлось одной из задач Ивана Петрова.

Тестовые задания:

1. В теории управления общие функции управления характеризуются следующими особенностями (неск.):

- связаны со спецификой объекта управления;
- применяются комплексно по отношению ко всем объектам управления;
- состав общих функций управления не зависит от объекта управления;
- выполняются в отдельной организационной подсистеме.

2. В менеджменте, согласно теории А. Маслоу, потребность в безопасности существования стоит на _____ уровне иерархии потребностей.

- на первом;

- на четвертом;
- на втором;
- на третьем.

3. В менеджменте теория мотивации Портера-Лоулера предполагает, что существует взаимосвязь ожиданий и _____ (неск.).

- интересов работника;
- уровня вознаграждения;
- потребностей работника;
- восприятия справедливости вознаграждения.

4. В теории менеджмента к основным принципам контроля относят следующие из названных (неск.):

- ситуационность;
- объективность;
- внезапность;
- регулярность.

5. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

6. К характеристике работников в соответствии с «теорией У» МакГрегора относятся (неск.):

- низкая квалификация;
- ответственность;
- высокая квалификация;
- безответственность.

7. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

8. К нисходящим коммуникациям относятся (неск.):

- координационное совещание;
- доклад о проделанной работе совету директоров;
- поручение со стороны генерального директора своему заместителю;
- поручение со стороны начальника цеха начальнику участка.

9. К общим функциям управления относят (неск.):

- организацию;
- финансирование активов;
- мотивацию;
- планирование.

10. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;

- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

11. Согласно теории менеджмента, бизнес-план как документ начинается со следующих разделов (неск.):

- финансовый план;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме
- оценка рисков.

12. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

Тема 5. Процессы и механизмы управления

Вопросы для контроля знаний:

1. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
2. Управленческие решения: сущность и виды.
3. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.
4. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
5. Модели и методы принятия управленческих решений.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Факторы и критерии принятия управленческих решений.
2. Целеполагание и его роль в планировании и управлении.
3. Дерево решений.
4. Платёжная матрица.
5. Методы прогнозирования.

Тема дискуссии: Цели и миссия организации.

Кейс 5: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Механика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетиче-

ского оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Тестовые задания:

1. В менеджменте к адаптивным организационным структурам управления относится _____ организационная структура.
 - линейно-функциональная;
 - матричная;
 - линейная;
 - продуктовая.
2. В теории менеджмента к методам уклонения от риска относят следующие (неск.):
 - отказ от рискованных проектов;

- стратегическое планирование;
- отказ от ненадежных партнеров;
- активный целенаправленный маркетинг.

3. В менеджменте процесс принятия управленческих решений включает такой этап, как...

- выбор действий, направленных на решение поставленных задач;
- доведение информации о принятых решениях до исполнителей;
- контроль за ходом выполнения решения;
- выбор одной из альтернатив.

4. В условиях рынка, характеризующихся высокой степенью неопределенности, большинство принимаемых управленческих решений являются...

- рациональными;
- детерминированными;
- вероятностными;
- запрограммированными.

5. В практике менеджмента количественная оценка эффективности управленческих решений затруднена по следующим основным причинам (неск.):

- сложность выделения доли затрат управленческого труда в результатах реализации решений;
- недоверие к моделированию процессов;
- недостаточное развитие информационных технологий в экономических системах;
- проблематичность количественного выражения социально-психологических результатов реализации решения.

6. Для оценки эффективности управленческого решения могут применяться _____ и _____ критерии (неск.):

- социальные;
- экономические;
- оперативные;
- тактические.

7. К ограничениям при принятии управленческих решений можно отнести...

- наличие автоматизированной системы управления производством на предприятии;
- низкую квалификацию персонала;
- наличие на предприятии инновационной технологии;
- малое количество уровней структуры управления.

8. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения (неск.):

- 1) доведение информации о решении до исполнителей;
- 2) определение набора возможных альтернатив;
- 3) оценка результатов решения;
- 4) диагностика проблемы.

9. Согласно теории менеджмента, на эффективность разработки управленческих решений непосредственное влияние оказывают следующие факторы (неск.):

- общая экономическая ситуация;
- стратегии конкурентов;
- совместимость и сплоченность сотрудников;

- компетентность, образование и опыт работы руководителей.

10. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

11. Согласно теории менеджмента, в совокупности методов принятия решений в зависимости от инструментария выделяют следующие группы (неск.):

- экономические;
- основанные на «здравом смысле»;
- основанные на интуиции руководителей;
- политические.

12. Согласно теории менеджмента, показатели эффективности могут иметь _____ и _____ характеристики.

- качественные;
- количественные;
- субъективные;
- объективные.

Тема 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала

Вопросы для контроля знаний:

1. Экономика и социология управления персоналом: система и технология.
2. Развитие человеческих ресурсов и формирование человеческого капитала.
3. Специфика кадровой политики в условиях кризиса.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Особенности управления персоналом на крупном предприятии.
2. Контрактная система.
3. Человеческий капитал.

Тема дискуссии: Личность в трудовой организации.

Кейс 6: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Каковы, по вашему мнению, недостатки кадровой стратегии предприятия?
2. Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных

производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Тестовые задания:

1. В менеджменте, согласно теории А. Маслоу, потребность в безопасности существования стоит на _____ уровне иерархии потребностей.

- на первом;
- на четвертом;
- на втором;
- на третьем.

2. В менеджменте теория мотивации Портера-Лоулера предполагает, что существует взаимосвязь ожиданий и _____ (неск.).

- интересов работника;
- уровня вознаграждения;
- потребностей работника;
- восприятия справедливости вознаграждения.

3. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

4. К характеристике работников в соответствии с «теорией У» МакГрегора относятся (неск.):

- низкая квалификация;
- ответственность;
- высокая квалификация;
- безответственность.

5. К группе социально-психологических методов управления относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

6. К признакам использования демократического стиля управления относятся (неск.):

- допуск работников к принятию управленческих решений;
- подробные инструкции на осуществление работ;
- формальную дисциплину;
- прогрессивную систему оплаты труда.

7. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально-психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;

- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

8. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

9. Соотнесите основные понятия менеджмента и их содержание

1. Полномочия.
2. Норма управляемости.
3. Уровень управления.
4. Принципы управления.

А. Правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческом.

Б. Число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

В. Право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение поставленных задач.

Г. Ступень в иерархической системе, обусловленной вертикальным разделением управленческого труда.

10. Согласно теории менеджмента, к содержательным теориям мотивации относят следующие из названных (неск.):

- справедливости (А.Адамса);
- двух факторов (Ф. Герцберга);
- иерархии потребностей (А. Маслоу);
- ожидания (В. Врума).

11. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

12. Установите соотношение уровня управления и уровня управленческих иерархий:

1. Технический уровень.
2. Управленческий уровень.
3. Институциональный уровень.
 - А. Оперативные менеджеры.
 - Б. Менеджеры среднего звена.
 - В. Топ-менеджеры.

Тема 7. Групповая динамика и имидж менеджера

Вопросы для контроля знаний:

1. Группы. Групповая динамика.
2. Руководство и лидерство: концепции, подходы, модели, стили.
3. Личность менеджера.

4. Власть и личное влияние.
5. Власть и партнерство.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Формальные и неформальные группы.
2. Руководство и лидерство в системе менеджмента.
3. Адаптивное руководство.
4. Имидж менеджера.

Тема дискуссии: Эффективный менеджер, его значение в организации и требования, предъявляемые к нему.

Кейс 7: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Как можно охарактеризовать описанный стиль руководства?
2. Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассесмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

Тестовые задания:

1. В соответствии с концепцией _____, хорошим менеджером считается тот, кто ведет себя не столько как руководитель, сколько как наставник...

- научного управления;
- аутсорсинга;
- аутстафинга;
- коучинга.

2. В менеджменте к психологическим факторам формирования имиджа относят...

- тип коммуникационных связей;
- тип организационной структуры управления;
- стиль управления;
- экстраверсию / интроверсию личности.

3. В основе _____ лидерства лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, профессиональный авторитет и опыт управления...

- ситуативного;
- эмоционального;
- делового;

- системного.

4. В менеджменте к особенностям неформальной группы относят...

- наличие формальных лидеров;
- иерархию;
- спонтанность возникновения;
- быстрое расформирование.

5. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует:

- улучшить морально - психологический климат в коллективе;
- иметь систему жесткого контроля;
- хорошо знать потребности подчиненных;
- иметь дополнительные источники информации в коллективе.

6. К характеристике работников в соответствии с «теорией У» МакГрегора относятся (неск.):

- низкая квалификация;
- ответственность;
- высокая квалификация;
- безответственность.

7. Повседневная манера поведения руководителей по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние, в менеджменте называется термином...

- метод управления;
- функция управления;
- имидж менеджера;
- стиль менеджмента.

8. Процесс организационного обособления структурных подразделений называется...

- централизацией;
- дезагрегированием;
- децентрализацией;
- департаментализацией.

9. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

10. Характерными условиями использования менеджерами командного подхода к управлению являются (неск.):

- работа на крупных предприятиях;
- реализация стратегии, не требующей серьезных перемен;
- работа в нестабильных условиях;
- работа на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях.

Тема 8. Конфликтность в управлении и управление конфликтами

Вопросы для контроля знаний:

1. Конфликты в организациях, их виды, причины, функции.
2. Модель и стадии процесса конфликта.
3. Управление конфликтной ситуацией и разрешение конфликтов.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Конфликты и управление ими.
2. Стрессы и стрессоустойчивость.

Тема дискуссии: Эффективное общение как средство управления конфликтами.

Кейс 8: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами. А как бы поступили Вы?

Перед Ольгой стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрытия существенной части наличности от налогов.

Ольга считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Николай предложил Ольге поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Ольга долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ольгой практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ольге о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Ольги осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ольга обратилась к Ивану и Петру, работавшим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ольга обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Иван и Петр обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому

их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Иван и Петр призвали Ольгу быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ольгой встал выбор: обратиться к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Она понимала что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть.

Тестовые задания:

1. В теории менеджмента по составу конфликтующих сторон конфликты разделяются на (неск.):

- деструктивные;
- конструктивные;
- между личностью и группой;
- межличностные, межгрупповые.

2. В практике менеджмента межгрупповой конфликт может проявляться в следующих условиях (неск.):

- несовпадение интересов между неформальными группами;
- борьба руководителей за ресурс;
- ролевой конфликт;
- различие целей функциональных подразделений.

3. С позиции менеджмента, конструктивный конфликт в организации может иметь следующие последствия (неск.):

- углубление проблемы;
- снижение производительности;
- разрешение проблемы;
- повышение удовлетворенности.

4. Согласно теории менеджмента, конфликт, сторонами которого являются руководитель и подчиненный, может быть (неск.):

- тактическим;
- стратегическим;
- вертикальным нисходящим;
- вертикальным восходящим.

5. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

6. Согласно теории менеджмента, конфликт как открытая форма противодействия возникает при наличии (неск.):

- инцидента;
- конфликтной ситуации;
- способов разрешения;

- медиатора.

7. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

8. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

Тема 9. Ресурсы, качество и эффективность управления

Вопросы для контроля знаний:

1. Обеспечение эффективности управления и деятельности организации: комплексный подход.
2. Ресурсы. Управление ресурсами.
3. Управление трудовыми ресурсами.
4. Управление производством.
5. Управление производительностью.
6. Управление качеством.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Критерии эффективности менеджмента и организации.
2. Качество и конкурентоспособность.
3. Мировой опыт эффективного управления.

Тема дискуссии: Основные направления и меры повышения эффективности менеджмента в РФ.

Кейс 9: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Какие ресурсы наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Каковы основные пути повышения эффективности менеджмента на предприятии?

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких опре-

деленных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Тестовые задания:

1. В менеджменте информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы, которые организация получает из внешней среды, с точки зрения системного подхода называются:

- факторами успеха организации;
- входами в систему;
- подсистемами организации;
- элементами системы.

2. В оценке эффективности производства в качестве показателей участвуют (неск.):

- себестоимость единицы продукции;
- ставка инфляции;
- цена реализованной продукции;
- ставка рефинансирования.

3. В теории менеджмента к методам уклонения от риска относят следующие (неск.):

- отказ от рискованных проектов;
- стратегическое планирование;
- отказ от ненадежных партнеров;
- активный целенаправленный маркетинг.

4. К методам повышения технологической эффективности управленческих решений относят (неск.):

- сокращение затрат предприятия;
- автоматизацию производства;
- расширение социального пакета компании;
- модернизацию оборудования компании.

5. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

6. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):

- высокую квалификацию кадров;
- слабое представление о рынке;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- современную технологию производства.

7. К мероприятиям наиболее распространенным на этапе роста компании относятся (неск.):

- применение агрессивной рекламы;
- внедрение новых технологий;
- изменение направления деятельности;
- обучение персонала.

8. С точки зрения международного менеджмента, основными отличиями международного бизнеса от внутреннего являются (неск.):

- государственное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- работа в системе мировых цен;
- использование выгодных ресурсов;
- снижение управляемости аппарата управления.

9. Согласно одному из подходов к оценке эффективности управления, «эффективность» можно оценить на основе умения использовать (неск.):

- угрозы и ресурсы конкурентов;
- сильные стороны внутренней среды;
- возможности внешней среды;
- слабые стороны внешней среды.

10. Согласно теории менеджмента, бизнес-план как документ начинается со следующих разделов (неск.):

- финансовый план;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- оценка рисков.

11. Согласно теории менеджмента, показатели эффективности могут иметь _____ и _____ характеристики.

- качественные;
- количественные;
- субъективные;
- объективные.

Тема 10. Информационное обеспечение и инновационный потенциал менеджмента

Вопросы для контроля знаний:

1. Коммуникации и информация в менеджменте.
2. Система информационного обеспечения управления.
3. Инновационный потенциал менеджмента.
4. Формы организации научно-технической деятельности.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Коммуникации в менеджменте и управление коммуникациями.
2. Современное информационное обеспечение менеджмента.
3. Менеджмент как инновация.
4. Инновационный опыт и специфика США и Японии.
5. Профессионализация менеджмента.

Тема дискуссии: Значение и использование информации в управлении.

Кейс 10: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Какие проблемы в организации может вызвать дефицит информации?
2. Какие информационные каналы следовало бы наладить на предприятии?

В компании «Альфа» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48% работников, 52% такой информации не имеют.

Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44% респондентов, 15% считают, что информации не хватает и ее негде взять. Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация информации в компании.

Из опрошенных только 11,7% считают, что фирма стремится создать оперативную и достоверную информационную базу для работников. В связи с этим только 17,6% ощущают постоянное внимание к себе как человеку.

Лишь 4% ответили «да» на вопрос: «Планируете ли вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «да». Таким образом, в организации имеет место дефицит информации.

Тестовые задания:

1. К нисходящим коммуникациям относятся (неск.):
 - координационное совещание;
 - доклад о проделанной работе совету директоров;
 - поручение со стороны генерального директора своему заместителю;
 - поручение со стороны начальника цеха начальнику участка.
2. В теории инновационного менеджмента к основным принципам государственной политики в инновационной деятельности относят следующие (неск.):
 - правовая охрана интеллектуальной собственности;
 - корпоративный дух;

- дисциплина;
- свобода научного и научно-технического творчества.

3. Критериями, характеризующими стратегическое управление, являются (неск.):

- концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия;
- основная цель организации - получение прибыли;
- ориентация во времени на долгосрочную перспективу;
- эффективность системы управления измеряется своевременностью реакции предприятия на запросы рынка.

4. К мероприятиям наиболее распространенным на этапе роста компании относятся (неск.):

- применение агрессивной рекламы;
- внедрение новых технологий;
- изменение направления деятельности;
- обучение персонала.

5. Согласно теории менеджмента, эффективность коммуникаций характеризуют (неск.):

- точность;
- директивность;
- достоверность;
- дозированность.

6. Согласно теории менеджмента, основными требованиями к управленческой информации являются следующие (неск.):

- избыточность;
- адресность;
- минимальность;
- своевременность.

7. Согласно теории и практике менеджмента, снижение эффективности коммуникаций в организации является следствием (неск.):

- нарушения нормы управляемости;
- отсутствия коммуникационных барьеров;
- наличия коммуникационных барьеров;
- отсутствия обратной связи.

8. С точки зрения инновационного менеджмента, для инновационных предприятий характерны _____ и _____ организационные структуры (неск.):

- проектная;
- штабная;
- линейная;
- матричная.

Итоговый тест по дисциплине «Менеджмент»

1. В менеджменте внутренне замкнутые предприятия, имеющие полный производственный процесс, который построен по принципу минимизации издержек называются...

- пустотелыми (виртуальными);
- инсорсинговыми;
- аутсорсинговыми;

- виолентными.

2. В условиях рынка, характеризующихся высокой степенью неопределенности, большинство принимаемых управленческих решений являются...

- рациональными;
- детерминированными;
- вероятностными;
- запрограммированными.

3. К группе социально-психологических методов относят (неск.):

- убеждение;
- адаптацию;
- распоряжение;
- инструктирование.

4. К административным методам управления относят (неск.):

- инструктирование работников;
- разработку регламентов;
- доску почета;
- премии.

5. К признакам использования демократического стиля управления относятся (неск.):

- допуск работников к принятию управленческих решений;
- подробные инструкции на осуществление работ;
- формальную дисциплину;
- прогрессивную систему оплаты труда.

6. Причинами постепенного вытеснения административных методов управления социально психологическими методами стали (неск.):

- стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- характер труда изменился в сторону умственного труда;
- трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать.

7. В менеджменте информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы, которые организация получает из внешней среды, с точки зрения системного подхода называются:

- факторами успеха организации;
- входами в систему;
- подсистемами организации;
- элементами системы.

8. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

9. К сильным сторонам предприятия можно отнести (неск.):

- высокую квалификацию кадров
- слабое представление о рынке;
- ограниченные финансовые ресурсы;

- современную технологию производства.

10. В теории управления общие функции управления характеризуются следующими особенностями (неск.):

- связаны со спецификой объекта управления;
- применяются комплексно по отношению ко всем объектам управления;
- состав общих функций управления не зависит от объекта управления;
- выполняются в отдельной организационной подсистеме.

11. В менеджменте, согласно теории А. Маслоу, потребность в безопасности существования стоит на _____ уровне иерархии потребностей.

- на первом;
- на четвертом;
- на втором;
- на третьем.

12. В менеджменте теория мотивации Портера-Лоулера предполагает, что существует взаимосвязь ожиданий и _____ (неск.).

- интересов работника;
- уровня вознаграждения;
- потребностей работника;
- восприятия справедливости вознаграждения.

13. В менеджменте к адаптивным организационным структурам управления относится _____ организационная структура.

- линейно-функциональная;
- матричная;
- линейная;
- продуктовая.

14. В теории менеджмента к методам уклонения от риска относят следующие (неск.):

- отказ от рискованных проектов;
- стратегическое планирование;
- отказ от ненадежных партнеров;
- активный целенаправленный маркетинг.

15. В практике менеджмента количественная оценка эффективности управленческих решений затруднена по следующим основным причинам (неск.):

- сложность выделения доли затрат управленческого труда в результатах реализации решений;
- недоверие к моделированию процессов;
- недостаточное развитие информационных технологий в экономических системах;
- проблематичность количественного выражения социально-психологических результатов реализации решения.

16. С точки зрения менеджмента, под полномочиями следует понимать (неск.):

- реальную возможность использовать ресурсы организации;
- неограниченное право использовать ресурсы организации;
- ограниченную возможность использовать ресурсы организации;
- ограниченное право использовать ресурсы организации.

17. Соотнесите основные понятия менеджмента и их содержание

5. Полномочия.
6. Норма управляемости.
7. Уровень управления.
8. Принципы управления.

А. Правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческом.

Б. Число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

В. Право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение поставленных задач.

Г. Ступень в иерархической системе, обусловленной вертикальным разделением управленческого труда.

18. С точки зрения теории менеджмента, при организации рабочего места следует учитывать...

- рабочие параметры организации;
- производственную мощность, программу работ;
- требования эргономики;
- наличие комплекта нормативно-технических документов.

19. В соответствии с концепцией _____, хорошим менеджером считается тот, кто ведет себя не столько как руководитель, сколько как наставник...

- научного управления;
- аутсорсинга;
- аутстафинга;
- коучинга.

20. В основе _____ лидерства лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, профессиональный авторитет и опыт управления...

- ситуативного;
- эмоционального;
- делового;
- системного.

21. Для того чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует:

- улучшить морально - психологический климат в коллективе;
- иметь систему жесткого контроля;
- хорошо знать потребности подчиненных;
- иметь дополнительные источники информации в коллективе.

22. В теории менеджмента по составу конфликтующих сторон конфликты разделяются на (неск.):

- деструктивные;
- конструктивные;
- между личностью и группой;
- межличностные, межгрупповые.

23. В практике менеджмента межгрупповой конфликт может проявляться в следующих условиях (неск.):

- несовпадение интересов между неформальными группами;
- борьба руководителей за ресурс;

- ролевой конфликт;
- различие целей функциональных подразделений.

24. С позиции менеджмента, конструктивный конфликт в организации может иметь следующие последствия (неск.):

- углубление проблемы;
- снижение производительности;
- разрешение проблемы;
- повышение удовлетворенности.

25. В оценке эффективности производства в качестве показателей участвуют (неск.):

- себестоимость единицы продукции;
- ставка инфляции;
- цена реализованной продукции;
- ставка рефинансирования.

26. К методам повышения технологической эффективности управленческих решений относят (неск.):

- сокращение затрат предприятия;
- автоматизацию производства;
- расширение социального пакета компании;
- модернизацию оборудования компании.

27. К направлениям повышения общественной эффективности деятельности предприятия с точки зрения менеджмента можно отнести (неск.):

- благотворительную деятельность;
- создание новых рабочих мест;
- совершенствование стиля управления конфликтами в организации;
- снижение себестоимости.

28. В теории инновационного менеджмента к основным принципам государственной политики в инновационной деятельности относят следующие (неск.):

- правовая охрана интеллектуальной собственности;
- корпоративный дух;
- дисциплина;
- свобода научного и научно-технического творчества.

29. К нисходящим коммуникациям относятся (неск.):

- координационное совещание;
- доклад о проделанной работе совету директоров;
- поручение со стороны генерального директора своему заместителю;
- поручение со стороны начальника цеха начальнику участка.

30. Критериями, характеризующими стратегическое управление, являются (неск.):

- концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия;
- основная цель организации - получение прибыли;
- ориентация во времени на долгосрочную перспективу;
- эффективность системы управления измеряется своевременностью реакции предприятия на запросы рынка.

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на контрольные вопросы, активности и успешности участия в дискуссиях, качеству выполнения рефератов (презентаций, докладов, других форм отчетов о самостоятельной работе), качеству выполнения ситуационного практикума (кейсов), а также по результатам прохождения тестирования.

Алгоритм оценивания ответов на практических (семинарских) занятиях таков. Развернутый ответ обучающегося должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания ответов на контрольные вопросы:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

1) обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценивания участия обучающихся в дискуссии:

СС ТВ	Критерии оценивания
----------	---------------------

	Умения и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности и основных навыков оратора: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
«Неудовлетворительно»	обучающийся не принял участия в дискуссии или участие принял, но не по теме дискуссии			
«Удовлетворительно»	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.

«Хорошо»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ не достаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии
«Отлично»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.

Критерии оценивания реферата:

1. **Новизна текста:** а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в уста-

новлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) авторская позиция, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

2. **Степень раскрытия существа вопроса:** а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по вопросу (проблеме).

3. **Обоснованность выбора источников:** а) оценка используемой литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

4. **Соблюдение требований к оформлению:** а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема раскрыта лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты не сделан вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – продвинутый уровень не достигнут – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Критерии оценки работы студентов над решением кейсов (ситуационного практикума):

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	<ul style="list-style-type: none"> – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – студент организует связь теории с практикой.
«Хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся грамотно излагает материал, ориентируется в материале; – владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
«Удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно;

	<ul style="list-style-type: none"> – допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса; – не может доказательно обосновать свои суждения; – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
«Неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствуют необходимые теоретические знания; – допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

«Отлично»	Выполнение более 90% тестовых заданий
«Хорошо»	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
«Удовлетворительно»	Выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Выполнение менее 50% тестовых заданий

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы и практические задания для проведения экзамена

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Менеджмент: сущность и содержание, виды и уровни, принципы и методы.
2. Менеджмент в системе рыночной экономики.
3. Основные этапы эволюции управленческой мысли.
4. Школа научного управления.
5. Классическая (административная) школа управления.
6. Школа «человеческих отношений».
7. Математическая школа управления.
8. Современная система взглядов на менеджмент и современные проблемы управления.
9. Интеграция традиционных и новых подходов к менеджменту.
10. Особенности российского менеджмента и его задачи в развитии рыночных отношений.
11. Интеграционные процессы в менеджменте.
12. Внешняя среда организации.
13. Внутренняя среда организации.
14. Системы менеджмента. Типы моделей менеджмента.
15. Природа и состав функций менеджмента.
16. Планирование как функция управления.
17. Организация как функция управления.
18. Организационные структуры, их типы и методы построения.
19. Организационное проектирование и совершенствование структур управления.
20. Современные теории и методы мотивации.
21. Контроль в менеджменте, его значение, типы и этапы.
22. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
23. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.

24. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
25. Модели и методы принятия управленческих решений.
26. Экономика и социология управления персоналом: система и технология.
27. Развитие человеческих ресурсов и формирование человеческого капитала.
28. Специфика кадровой политики в условиях кризиса.
29. Групповая динамика.
30. Руководство и лидерство: концепции, подходы, модели, стили.
31. Личность менеджера. Власть и личное влияние. Власть и партнерство.
32. Эффективный менеджер, его значение в организации и требования, предъявляемые к нему.
33. Конфликты в организациях, их виды, причины, функции.
34. Модель и стадии процесса конфликта.
35. Управление конфликтной ситуацией и разрешение конфликтов.
36. Эффективное общение как средство управления конфликтами.
37. Ресурсы, качество и эффективность управления.
38. Критерии эффективности менеджмента и организации.
39. Обеспечение эффективности управления и деятельности организации: комплексный подход.
40. Управление трудовыми ресурсами.
41. Управление производством.
42. Управление производительностью.
43. Управление качеством.
44. Мировой опыт эффективного управления.
45. Особенности отечественного менеджмента и его роль в развитии рыночных отношений в РФ.
46. Система информационного обеспечения управления.
47. Инновационный потенциал менеджмента.
48. Профессионализация менеджмента.
49. Корпоративная культура.
50. Менеджмент в микро- и макроэкономике.

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене

Экзамен				
Критерии / Баллы	Оценка «5»	Оценка «4»	Оценка «3»	Оценка «2»
Полнота и правильность ответа	Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий	Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.	Обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса
Степень	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся

<p>осознанно-сти, понимания изученного</p>	<p>демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные</p>	<p>имеет 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено</p>	<p>не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры</p>	<p>ся допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл</p>
<p>Языковое оформление ответа</p>	<p>Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка</p>	<p>Обучающийся излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении</p>	<p>Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого материала</p>	<p>Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал</p>