Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 08.10.2026 08:44:06
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.12 Менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Экономика предприятия
(наименование образовательной программы)

Бакалавр
(квалификация)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2025

Донецк

Автор(ы) - составитель(и) ФОС:

Василенко Дмитрий Валериевич, д-р. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

РАЗДЕЛ 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине «Менеджмент»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Профиль	Экономика предприятия
Количество разделов учебной дисциплины	Два
Дисциплина вариативной части образовательной программы	дисциплина части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В.12
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	2
Общая трудоемкость (академ. часов)	**144**
Контактная работа:	**56**
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Самостоятельная работа	**86**
Консультация	2
Контроль	2
Форма промежуточной аттестации	зачет с оценкой

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индекс элемента	Элементы компетенции
ПК -1 Способен готовить, систематизировать, проводить мониторинг данных и использовать исходную информацию для обработки и выполнения расчетов показателей финансово-экономической деятельности, в том числе с использованием специализированного программного обеспечения			
ПК -1.3	*Выполняет расчеты материальных, трудовых и финансовых затрат, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции (услуг), обосновывает полученные результаты и предлагает организационно-управленческие решения для повышения экономической эффективности деятельности предприятия (организации)*	**Знать:**	
		ПК-1.3 З-1	понятийный аппарат, сущность, особенности и значение своей профессии, а также различные способы и методы самообучения и саморазвития личности
		ПК-1.3 З-2	понятийный аппарат, сущность, особенности и значение своей профессии, а также различные способы и методы самообучения и саморазвития личности; образовательные технологии в области интеллектуального и профессионального развития и средства самоконтроля
		ПК-1.3 З-3	понятийный аппарат, сущность, особенности и значение своей профессии, а также различные способы и методы самообучения и саморазвития личности; образовательные технологии в области интеллектуального и профессионального развития и средства самоконтроля; этапы профессионального становления личности, основные методы и средства познания и самоорганизации
		Уметь:	
		ПК-1.3 У-1	ставить цели и самостоятельно оценивать роль новых знаний, навыков и компетенций в образовательной, профессиональной деятельности
		ПК-1.3 У-2	ставить цели и самостоятельно оценивать роль новых знаний, навыков и компетенций в образовательной, профессиональной деятельности; самостоятельно обобщать и использовать общенаучные и профессионально-практические методы познания: анализировать и применять на практике

		ПК-1.3 У-3	ставить цели и самостоятельно оценивать роль новых знаний, навыков и компетенций в образовательной, профессиональной деятельности; самостоятельно обобщать и использовать общенаучные и профессионально-практические методы познания: анализировать и применять на практике; использовать различные методы для реализации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность оценки эффективности проведенных
		Владеть:	
		ПК-1.3 В-1	навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития, а также навыками разрешения проблем
		ПК-1.3 В-2	поиском, критический анализом навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития, а также навыками разрешения проблем; навыками поиска методов решения практических задач и применения различных методов самообразования и саморазвития информации, применять системный подход для решения поставленных задач
		ПК-1.3 В-3	навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития, а также навыками разрешения проблем; навыками поиска методов решения практических задач и применения различных методов самообразования и саморазвития; научными методами исследования, самообразования, саморазвития и самоконтроля

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. **Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента**				Реферат
1.	Тема 1.1 Менеджмент как научная дисциплина	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания.
2.	Тема 1.2 Развитие теории менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
3.	Тема1.3 Организация как объект менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
4.	Тема 1.4. Планирование как функция менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
5.	Тема 1.5. Организация как функция менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
Контроль знаний по разделу				
Раздел 2. **Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника**				Реферат
6.	Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
7.	Тема 2.2. Контроль в системе менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
8.	Тема 2.3. Содержание и процесс принятия управленческих решений	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
9.	Тема 2.4. Коммуникации в менеджменте	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
10.	Тема 2.5. Власть и личное влияние в системе менеджмента	2	ПК-1.3	устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания
Контроль знаний по разделу				

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Менеджмент»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
		СЗ			Всего за тему	КЗР	Р
	ЛЗ	УО	ДВ	РЗ			
Р.1.Т.1.1	1	2	2	1	6	10	20
Р.1.Т.1.2	1	2	2	1	6		
Р.1.Т.1.3	1	2	2	1	6		
Р.1.Т.1.4	1	2	2	1	6		
Р.1.Т.1.5	1	2	2	1	6		
Р.2.Т.2.1	1	2	2	1	6	10	
Р.2.Т.2.2	1	2	2	1	6		
Р.2.Т.2.3	1	2	2	1	6		
Р.2.Т.2.4	1	2	2	1	6		
Р.2.Т.2.5	1	2	2	1	6		
Итого: 100б	**10**	**20**	**20**	**10**	**60**	**20**	**20**

ЛЗ – лекционное занятие;
УО – устный опрос;
ДВ – дискуссионный вопрос;
РЗ – разноуровневые задания;
СЗ – семинарское занятие;
КЗР – контроль знаний по Разделу;
Р – реферат.
СР – самостоятельная работа обучающегося
ИЗ – индивидуальное задание

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, 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.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	***Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)***

РАЗДЕЛ 1. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента	
Тема 1.1. Введение в менеджмент	Особенности трактовки понятия «менеджмент». Опишите механизм взаимодействия субъекта и объекта правления. Охарактеризуйте: а) процессный методы (подходы) управления; б) системный методы (подходы) управления; в) ситуационный методы (подходы) управления. Определение принципа менеджмента и их классификация.
Тема 1.2. Развитие теории менеджмента	В чем суть школы научного управления? Назовите наиболее известных ученых школы научного управления. Какой вклад в науку менеджмента школы научного управления? Четыре принципа управления Ф. Тейлора. Содержание теории Макса Вебера об идеальной бюрократической модели организации. Правила Г. Форда. Назовите наиболее известных ученых классической (административной) школы управления. Перечислите принципы управления Файоля. Какие принципы классической школы используются в современных организациях? Какой вклад в науку менеджмента классической школы? Назовите наиболее известных ученых школы человеческих отношений. Содержание и выводы Хоторнского эксперимента. Назовите наиболее известных ученых школы поведенческих наук. Краткое содержание теория Дугласа Макгрегора. Какой вклад в науку менеджмента школ человеческих отношений и поведенческих наук?
Тема 1.3. Организация как объект управления	Что такое организация? Каким критериям она должна соответствовать? Дайте краткую характеристику формальных и неформальных организаций. Назовите основные виды ресурсов организации. Какие типы разделения труда в менеджменте Вы знаете? Охарактеризуйте их. Раскройте основные элементы внутренней среды организации с позиции менеджмента. Что такое задача и ее отличие от цели? Какие основные характеристики внешней среды выделяют? Назовите факторы среды прямого и косвенного влияния. Назовите фазы развития организации.
Тема 1.4. Планирование как функция управления	Что такое стратегическое планирование? Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации? Назовите основные этапы стратегического планирования. Чем вызвана потребность современной организации в стратегическом планировании и управлении? Что такое миссия? Факторы, определяющие ее

	формирование. Требования к целям и их характеристика. Что такое SWOT-анализ? Составьте матрицу SWOT и дайте краткую характеристику ее элементам. Какие Вы знаете типы стратегий роста.
Тема 1.5. Организация как функция управления	В чем заключается функция организации? Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо? Что такое ответственность? Что такое полномочия? Виды полномочий. Почему руководители не желают делегировать полномочия? Почему работники отказываются от полномочий?
РАЗДЕЛ 2. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника	
Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента	Принципы мотивации. Этапы мотивационного процесса. Теория А. Маслоу. Теория МакКлелланда. Теория Герцберга. Теория ожиданий. Теория справедливости. Теория Портера-Лоулера
Тема 2.2. Контроль как функция управления	Понятие и сущность контроля. Виды контроля. Этапы контроля. Свойства контроля.
Тема 2.3. Процесс принятия решений	Дайте определение понятиям «решение» и «процесс принятия решений». Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Дайте классификацию управленческим решениям. Назовите известные Вам подходы к принятию решений. Рациональные решения: этапы и их содержание. Препятствия, возникающие при использовании рациональной модели принятия решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, и их характеристика.
Тема 2.4. Коммуникации в управлении	Определение понятия «коммуникация». Цели коммуникаций. Виды и содержание межличностных коммуникаций. Виды и содержание формальных коммуникаций. Определение понятия «коммуникационный процесс» и его базовые элементы. Этапы коммуникационного процесса.
Тема 2.5. Власть и личное влияние	Понятие и сущность власти. Признаки власти. Автократичный и демократичный стили руководства. Формы власти. Понятие и сущность лидерства

2.2 Рекомендации по оцениванию результатов дискуссионных вопросов обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

В фонде оценочных средств представлены типовые дискуссионные вопросы, разработанные для изучения дисциплины «Менеджмент».

Максимальное количество баллов*	**Критерии**
Отлично	- полное раскрытие темы; - указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы; - правильная формулировка понятий и категорий; - самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; - использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.
Хорошо	- недостаточно полное раскрытие темы; - несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; - репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного анализа и оценочных суждений - недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.
Удовлетворительно	- отражение лишь общего направления темы; - наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; - неспособность осветить современное состояние проблемы
Неудовлетворительно	- содержание темы не раскрыто; - большое количество существенных ошибок; - отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

* Представлено в таблице 2.1.

Примерная тематика дискуссионных вопросов

Тема 1.1. «Введение в менеджмент»

Вопросы для дискуссии:

1. Расставьте приоритеты коммуникационных качеств менеджера:

уметь хорошо готовить;

уметь слышать;

уметь четко формулировать задачи;

уметь слушать собеседника;

уметь остановить собеседника в разговоре;

иметь каллиграфический почерк.

Почему вы расположили их в таком порядке?

Тема 1.2. Развитие теории менеджмента»

Пример 1. Менеджеры фирмы «Дженерал Моторс» руководствуются следующими правилами:

будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно для тебя нс имеют значения;

будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение;

будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным;

будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражения;

будь краток;

всегда благодари подчиненного за хорошую работу;

не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица;

нс делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни;

выбор и обучение подчиненного – более благодарная задача, чем выполнение дела самим;

если действия сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий: нс спорь по мелочам, которые только затрудняют работу;

не бойся подчиненного, который способней тебя, а гордись им;

никогда не применяй своей власти, пока все остальные средства нс использованы;

если твои распоряжения оказались ошибочными, признай вину;

всегда старайся во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде.

Вопросы для обсуждения:

1. Актуальны ли данные принципы сейчас?

2. По Вашему мнению, какие принципы требуют дополнений и изменений?

Пример 2. Э. Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» недалеко от Чикаго продолжались с 1924 по 1939 г. Они проводились в четыре этапа.

На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Они заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной психологии и основы современного менеджмента. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» - положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: *предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.*

Вопросы для обсуждения:

1. Какие предположения были положены в основу эксперимента?

2. В чем состоит значение Хоторнского эксперимента?

Тема 1.3. Организация как объект управления»

Приведите примеры нескольких организаций, которые добились успеха. Кратко охарактеризуйте, что стало залогом этого?

Как внешняя среда влияет на организацию? Покажите на примере.

Может ли руководитель, найдя нетрадиционное решение, обеспечить успех организации? Приведите пример.

Какие ресурсы используются разными организациями? Покажите на примере.

Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямого воздействия? Почему?

Проранжируйте факторы внешней среды по степени влияния на организацию.

Среди факторов внешней среды выберите те, которые влияют на производительность труда: стоимость источников энергии; инфляция; налоговая политика; социальные факторы; изменение форм собственности; международные связи потребителей продукции. Обоснуйте свой ответ.

Среди факторов внутренней среды выберите те, которые не влияют на эффективность работы предприятия: технология производства; организация производства и труда; структура организации; компетентность руководителя предприятия; система оплаты труда. Обоснуйте свой ответ.

Тема 1.4. Планирование как функция управления»

1. Правильно ли выделять целеполагание в качестве самостоятельной функции или оно представляет собой составную часть какой-то другой функции менеджмента?

2. Является ли функцией управления руководство (лидерство)? Почему?

3. Какая из функций менеджмента, по вашему мнению, важнейшая? Поясните свой ответ.

Тема 1.5. Организация как функция управления»

Ситуация для дискуссии:

1. Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам, вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

2. Компания, специализирующая на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатушки, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с практикой компании?

2. Что в ней положительного и что отрицательного?

Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента»

1. Какими мотивами в учебе руководствуетесь вы лично? Опишите.

2. Понаблюдайте за поведением ваших друзей. Как вы будете мотивировать их деятельность?

3. Опишите, как вы будете стимулировать инициативу работников.

Тема 2.2. «Контроль как функция управления»

1. Какую систему контроля вы выберете для контроля качества производства продукции и качества деятельности сотрудников?

2. Спроектируйте систему эффективного контроля в Вашей организации.

Ситуации для дискуссии:

1. Приведем диалог руководителя филиала и его помощника.

Руководитель филиала: «Вы подготовили отличный доклад о перспективах бизнеса для регионального офиса. Его глубина и мельчайшие детали произвели большое впечатление на меня. Мое мнение о докладе было бы еще более благоприятным, если бы вы отдали мне его в пятницу, как мы договорились, а не на три дня позже».

Помощник руководителя: «Я рад, что доклад Вам нравится, и мне жаль, что я запоздал с ним, но у нас была ужасная неделя. Анатолий был в отъезде на курсах. Мы договорились еще месяц назад, что Диана должна будет уйти на неделю в отпуск, чтобы поехать с мужем в командировку. Затем Марина заболела и один день отсутствовала на работе, что окончательно выбило меня из колеи. В результате я работал день и ночь, чтобы закончить доклад. Я был здесь до 7 ч в пятницу и работал в субботу и воскресенье, чтобы довести его до конца. Все равно собрания не будет до среды, поэтому незачем паниковать».

Руководитель филиала: «Дело не в этом. Мы согласовали график работы неделю тому назад. Вы ничего не сделали, чтобы дать мне знать, что у Вас ничего не получится до четверга».

Помощник руководителя: «По моему мнению, я получил не слишком много благодарности за свой напряженный труд. Я очень устал».

Руководитель филиала: «Я отличаю Вашу способность много работать, но я все-таки думаю, что Вы могли бы быть более собранным».

Проанализируйте проблемы, возникшие в этом случае.

Как может руководитель помочь своему подчиненному выполнять работу лучше?

2. Когда Григорий Нетребко решил завести новый бизнес (заняться, наряду с торговлей стройматериалами, ремонтом квартир и офисов), он начал с того, что пригласил к себе хороших руководителей – заместителя по строительным работам и главного инженера. Это были люди, с которыми он когда-то работал. Нетребко помнил о том, что они проявляли высокую самоотдачу, хорошее

деловое чутье и лояльность к собственнику и, казалось, разделяли его жизненные принципы. Однако через несколько месяцев его заместитель Василий Пилюгин затеял какую-то странную возню. Вроде бы все делалось им правильно, но без особого энтузиазма. Глаза у него перестали гореть; он не выглядел сосредоточенным, да и вклад его в общее дело был не очень ощутимым.

Григорий подробно объяснил Василию серьезность положения: без этого нового бизнеса можно было потерять организацию, а значит, и работу. Он приводил веские доказательства, с цифрами и фактами убеждал Пилюгина подтянуться и полностью окунуться в дело. Нетребко поднял должностную инструкцию Василия и обратил его внимание на «прописанные» там функции и обязанности. Он подчеркивал, что не сомневается в способностях своего заместителя и уверен, что тот справится с делом, если немного поднажмет.

Пилюгин ответил Григорию, что все понял и постарается, во что бы то ни стало выполнить поставленные перед ним задачи. И было решено, что через месяц они вернутся к этому разговору и подведут итоги. В назначенный срок Нетребко снова встретился со своим заместителем и вынужден был констатировать, что практически никаких изменений в лучшую сторону не произошло.

Вопрос: Что делать Григорию Нетребко со своим заместителем Василием Пилюгиным? Уволить или попытаться найти какие-то другие средства воздействия на него?

Тема 2.3. «Процесс принятия решений»

1. Разработайте примерный перечень решений, принимаемых директором, главным бухгалтером, начальником финансового отдела, а также руководителями линейных служб вашей организации.

2. Вот несколько смелых проектов:

предлагается добывать пресную воду, растапливая под солнечными лучами айсберги, прибуксированные к берегу жаркой страны из Антарктиды или Гренландии;

предлагается использовать в качестве холодильника обычный ящик, поднятый на аэростате на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля;

предлагается сажать картошку на заглубленную в землю металлическую ленту с отверстиями. При уборке урожая достаточно будет намотать эту ленту на барабан, все клубни будут выбраны быстро и без потерь.

Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты.

Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

3. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?

Тема 2.4. «Коммуникации в управлении»

1. Определите виды и содержание коммуникационных потоков в созданной вами организации.

2. Подготовьте краткое телефонное сообщение о возникшей у вас идее совершенствования продукции (услуг) и попросите оценить ее. При этом руководствуйтесь следующими правилами:

четко определите цель разговора, что вы хотите достичь этим разговором, кому хотите звонить, когда лучше это сделать, какие вопросы хотите задать, какие документы потребуются при разговоре;

при разговоре будьте кратки, сначала сообщите, кто говорит и о чем пойдет речь, и только затем объясняйте причины звонка и подробности, не прерывайте начатый разговор, избегайте параллельных разговоров, следите за временем разговора, завершайте разговор, как только достигнута его цель;

избегайте жаргона, используйте паузы, при непонимании разговора не раздражайтесь, повторите все сказанное другими словам и;

помните, что телефон нужен не для разговоров, а для договоренностей.

3. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

4. Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Директор не убежден, что копия быстро будет обнаружена в делах структурного подразделения, поэтому один экземпляр хранится у секретаря. Правилен ли такой подход?

5. Ваш друг и начальник обладает многими положительными качествами и умениями. У него ясный ум, он логично мыслит, хороший организатор, умеет планировать свои действия, хорошо понимает технические аспекты своей работы. Несмотря на это, его служащие иногда в затруднении, как поступать, потому что он не всегда понятно излагает свое мнение, в результате совершаются ошибки, а служащие испытывают недовольство и разочарование.

Как бы вы помогли ему осуществлять коммуникацию более эффективно?

Тема 10 «Власть и личное влияние»

1. Какому типу власти отлается предпочтение на вашем факультете и почему?

2. Какими качествами должен обладать первый руководитель? Насколько соответствует этим качествам руководитель вашего факультета?

Ситуации для дискуссии:

1. Второе число месяца. Главный бухгалтер приносит вам на подпись отчет о выпуске продукции, из которого следует, что план выполнен на 99,45%. Ваши действия?

2. Цех выполнил план по выпуску продукции за истекший месяц на 96,5%, а нарастающим итогом с начала года – на 100,3%. У вас на столе документы на премирование рабочих и служащих цеха за прошедший месяц. Ваше решение?

3. На одном из производственных участков вашего предприятия превышены санитарные нормы содержания токсического вещества в воздухе, что обусловлено технологией производства. Рабочие неоднократно жаловались в различные инстанции на невозможность работы в таких условиях. Санэпидстанция выдала предписание закрыть участок. Однако он выпускает уникальную продукцию, которую нельзя передать другим предприятиям. Ваши действия?

4. Чтобы улучшить показатели, были скрыты три случая производственного травматизма средней тяжести. Вам стало известно об этом. Как вы отнесетесь к этому?

5. На основе представленных характеристик сформируйте образы предпринимателя, менеджера, специалиста, имея все-таки в виду, что человек не может обладать только одними положительными качествами.

Инициатива:

• ищет дополнительные задания;
• находчив при выполнении задания, смекалист;
• выполняет необходимый объем работ без указаний руководства;
• безынициативный, ждет указаний.

Отношение к другим:

• позитивное, дружелюбное отношение к людям;
• приятный в обхождении, вежливый;
• иногда с ним трудно работать;
• сварливый и некоммуникабельный.

Лидерство:

• сильный, внушает уверенность и доверие;
• умело отдает эффективные приказы и распоряжения;
• ведущий;
• ведомый.

Ответственность:

• проявляет ответственность при выполнении поручений;
• соглашается с поручениями, хотя и не без возражений;
• неохотно соглашается с поручениями;
• уклоняется от любых поручений.

Организаторские способности:

• харизматичный, может убеждать людей;
• хороший организатор;
• средний организатор;
• плохой организатор.

Решительность:

• быстро и точно выполняет обязанности;
• основательный, осторожный, осмотрительный;
• быстрый, но часто делает ошибки;
• сомневающийся, боязливый.

Упорство:

• целеустремленный, его нелегко запугать трудностями;
• настойчивый, работающий в системе;
• средний уровень упорства и решимости;
• вялый и безынициативный.

6. Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Второй претендент может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контактах.

Четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Выберите себе заместителя. Поясните свой выбор.

2.3. Рекомендации по оцениванию рефератов

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Проблемы развития менеджмента в постсоветских странах.
2. Законы и закономерности менеджмента в практике отечественного управления.
3. Современные модели менеджмента зарубежных организаций.
4. Становление и развитие отечественной науки и практики менеджмента
5. Особенности применения принципов механистического подхода в управлении современной организацией.
6. Влияние классических и бихевиористических теорий менеджмента на формирование современной системы управления организацией.
7. Сущность ситуационной концепции и целесообразность использования ее положений в практике управления.
8. Формальные организации и неформальные группы: механизм образования и особенности управления.
9. Составляющие внешней среды организации и оценка их влияния на реализацию стратегических целей.
10. Внутренняя среда организации как базовый фактор осуществления эффективной деятельности.
11. Методы оценки факторов внутренней среды организации.
12. Функции управления: содержание, классификация, механизмы реализации.
13. Определение миссии организации и ее первичная реализация на этапе формирования организационной структуры.
14. Роль стратегического планирования в системе управления современной организацией.
15. Методы прогнозирования основных параметров деятельности организации.
16. Методы оценки стратегических альтернатив и выбора стратегии современной организации.

17. Производственно-хозяйственные и социально-экономические программы (планы) как инструменты реализации стратегии развития организации.
18. Применения основных типов организационных структур управления: критерии, условия и последствия.
19. Современные тенденции и принципы формирования структур управления организацией.
20. Особенности использования централизованных и децентрализованных организационных структур в управлении современной организацией.
21. Основания применения матричной структуры управления организацией и условия ее эффективного функционирования.
22. Оценка эффективности организационной структуры управления организацией.
23. Исследование основных причин и обоснование основных этапов организационных изменений.
24. Концепция мотивации и использование ее положений в практике менеджмента.
25. Сравнительная характеристика основных теорий мотивации и особенности их реализации в практике управления.
26. Система методов морального стимулирования персонала организации и особенности их использования в практике менеджмента.
27. Основные формы материального стимулирования персонала организации и их содержание.
28. Сущность и содержание контроля в управлении и его место в обеспечении эффективного функционирования организации.
29. Сущность концепции контроллинга и использования ее положений в практике управления.
30. Особенности методологии принятия коллективных решений.
31. Современные методы принятия решений и их адаптация к управленческому процессу в организации.
32. Моделирование процесса поэтапной реализации управленческого решения в организациях.
33. Анализ и оценка эффективности системы принятия решений и основные направления ее оптимизации.
34. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
35. Индивидуальное и групповое принятие управленческих решений с учетом ситуационных факторов.
36. Проблемы коммуникации в организации и основные направления их решения.
37. Обеспечение эффективности обмена информацией в организации и поиск методов ее повышения.
38. Организация деятельности руководителя и влияние стиля руководства на результаты работы организации.
39. Профессиональные качества руководителя и оценка эффективности их реализации в управлении современной организацией.
40. Резервы повышения качества управленческой деятельности.
41. Методы оценки деятельности управленческих кадров.
42. Делегирование полномочий как инструмент рационального построения управленческой деятельности.
43. Методы управления человеческими ресурсами организации и основные направления их совершенствования.
44. Кадровое обеспечение системы управления организацией и основные направления его совершенствования.
45. Методы управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.
46. Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях.
47. Эффективность менеджмента организации и способы ее оценки.
48. Повышение социальной ответственности организации.
49. Профессиональная этика в системе современного менеджмента.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента

1. Сущность и роль менеджмента и деятельности управленца.
2. Логическая связь менеджмента с другими дисциплинами.
3. Качества менеджера: структура, классификация и содержание.
4. Функциональная сфера менеджмента.
5. Национальные особенности менеджмента.
6. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям).
7. Основы менеджмента в коммерческой деятельности.
8. Понятие и эволюция принципов менеджмента.
9. Системный и ситуационный подходы к управлению.
10. Роль Ф. Тейлора. Г. Форда. Г. Эмерсона. А. Файоля в становлении менеджмента как науки.
11. Законы и закономерности менеджмента.
12. Современные теории менеджмента.
13. Комплексные подходы к управлению.
14. Case-метод: содержание, достоинства и недостатки, роль в современном управлении.
15. Административная школа управления А. Файоля.
16. Бюрократическая школа Вебера.
17. Наука управления или количественный подход.
18. М.Емерсон и его двенадцать принципов производительности.
19. Организация как объект управления: понятие и признаки.
20. Эволюция социально-экономических организаций.
21. Организация как открытая динамическая систем. Классификация систем и разновидности организаций.
22. Факторы среды прямого и косвенного воздействия.
23. Подвижность и неопределенность внешней среды.
24. Цели и структура организации, технологии и персонал.
25. Внутренняя среда организации как модель внутренних социотехнических подсистем.
26. Методы исследования внешней среды организации.
27. Структуры организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда.
28. Модель «Алмаз» Р. Ливиттом и модель 7-S консалтинговой компании «МакКинси»: содержание и особенности.
29. Организационная культура как фактор внутренней среды.
30. Роль планирования в организации.
31. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
32. Система планов предприятия. Организация процесса и основные стадии планирования.
33. Виды планов: долгосрочные, стратегические, среднесрочные, краткосрочные, тактические, оперативные.
34. Критерии, цели формулирования и факторы, влияющие на выбор миссии.
35. Формулирование целей организации, их классификация и значимость.
36. Содержание и назначения PEST-анализа.
37. Особенности матрицы консалтинговой «группы Бостона» и перспективы ее применения.
38. Линейные структуры: достоинства и ограничения.
39. Дивизиональные структуры: история и причины возникновения, преимущества и проблемы разделения компаний на дивизионы.
40. Адаптивные структуры: проектные и матричные: границы применимости.
14. Сетевые организации: концепция и практическое применение.
42. Структурные подразделения, звенья и ступени управлении.

Раздел 2. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника

1. Содержание и виды организационных полномочий (линейные и аппаратные) и ответственности (исполнительская и управленческая).
2. Современные организационные структуры управления. Сущность понятий потребности, интересы, мотивы, стимулы, вознаграждение.
3. Критерии мотивации: потребности (первичные и вторичные), стимулы (принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение), вознаграждение (внутреннее и внешнее).
4. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, справедливости. Комплексная теория мотивация.
5. Принципы построения системы мотивации. Методы и инструменты мотивации в коммерческих организациях.
6. Способы и приемы мотивации в современных организациях.
7. Проблемы организации мотивационного процесса в различных типах организаций.
8. Стимулирование индивидов и групп: общее и отличия.

9. Моральное стимулирование: виды и особенности реализации.

10. Материальное стимулирование: виды, принципы и перспективы. Роль премирования, доплат и льгот в системе материального стимулирования.

11. Контроль в стратегическом управлении.

12. Методология системного контроля в организации.

13. Информационного обеспечения контрольных процедур.

14. Контроль как завершающая стадия оборота функций управления.

15. Экономический анализ в системе контроля организации.

16. Управленческие решения: понятие, сущность.

17. Классификация, требования, предъявляемые к управленческим решениям, условия принятия.

18. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

19. Уровни принятия решений: рутинный, коллективный, адаптационный, инновационный.

20. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление ограничений, разработка решений, оценка и принятие решений.

21. Условия эффективности управленческих решений.

22. Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные.

23. Индивидуальные стили принятия решений.

24. Разновидность управленческих решений.

25. Личные качества менеджера как факторы, влияющие на процесс принятия решений.

26. Понятие информации, ее роль, структура, состав, содержание. Общая схема циркуляции информации в системе менеджмента.

27. Содержание и структура коммуникаций.

28. Процесс коммуникаций. Коммуникационные сети.