

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович  
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет  
Дата подписания: 17.09.2024 13:55:41  
Уникальный программный ключ:  
528682d78e671e566ab07f01fe1ba2172f735a12

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**




**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Саратовский государственный аграрный  
университет  
имени Н.И. Вавилова»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой  
/Воротников И.Л./  
« 20 » 09 2024 г.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Дисциплина	<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>
Направление подготовки	<b>38.03.01 Экономика</b>
Направленность (профиль)	<b>Экономика, учет и финансы предприятий АПК</b>
Квалификация выпускника	<b>бакалавр</b>
Нормативный срок обучения	<b>4 года</b>
Форма обучения	<b>Очно-заочная</b>
Кафедра-разработчик	<b>Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК</b>
Ведущий преподаватель	<b>Пшенцова А.И., доцент</b>

*Разработчик: доцент, Пшенцова А.И.*

  
(подпись)

**Саратов 2021**

## Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процесс освоения ОПОП .....	3
2	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	4
3	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	11
4	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы и формирования .....	35

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» обучающиеся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. № 954, формируют следующие компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1

### Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Менеджмент»

Компетенция		Индикаторы достижения компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)*	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для оценки уровня сформированности компетенции
Код	Наименование				
1	2	3	4	5	6
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет роль свою в команде	3	лекции, практические занятия	контрольная работа/круглый стол (дискуссия)/самостоятельная работа / собеседование
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2 Выделяет особенности тайм-менеджмента и самоменеджмента, осуществляет планирование последовательных шагов для достижения поставленной цели	3	лекции, практические занятия	контрольная работа/круглый стол (дискуссия)/самостоятельная работа / собеседование
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1 Умеет критически сопоставлять альтернативные варианты экономически и финансово обоснованных организационно - управленческих решений в профессиональной деятельности,	3	лекции, практические занятия	контрольная работа/самостоятельная работа / собеседование

		разрабатывать и обосновывать способы их решения с учётом критериев экономической эффективности			
--	--	--	--	--	--

Примечание:

Компетенция УК-3 – также формируется в ходе освоения дисциплин:

Социология

Психология работы в малых группах

Технологическая (проектно-технологическая) практика по экономике

Технологическая (проектно-технологическая) практика по бухгалтерскому учету

Технологическая (проектно-технологическая) практика по финансам

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО

Компетенция УК-6 – также формируется в ходе освоения дисциплин:

Психология работы в малых группах

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО

Компетенция ОПК-4 – также формируется в ходе освоения дисциплин:

Финансы

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

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

### **Перечень оценочных материалов\***

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного материала	Краткая характеристика оценочного материала	Представление оценочного средства в ОМ
1	контрольная работа	средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по разделу или нескольким разделам	комплект контрольных заданий по вариантам

2	круглый стол, дискуссия	оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценивать их умение аргументировать собственную точку зрения	перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
3	собеседование	средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанной на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	вопросы по темам дисциплины: - перечень вопросов к практическому занятию - перечень вопросов для устного опроса
9	самостоятельная работа	организационная форма обучения, включающая в себя систему педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью обучающихся или деятельностью обучающихся по освоению знаний и умений учебной и научной деятельности без посторонней помощи.	задания для самостоятельной работы

### Программа оценивания контролируемой дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Роль менеджера в управлении предприятием.	УК-3	Собеседование, контрольная работа
2	Основные школы и концепции менеджмента.	УК-3	Собеседование
3	Организация деятельности коллектива.	УК-3, УК-6	Собеседование
4	Организация деятельности коллектива.	УК-3, УК-6	Собеседование, контрольная работа
5	Национальные особенности менеджмента	УК-3, ОПК-4	Собеседование
6	Методы мотивации персонала.	УК-6	Собеседование, контрольная работа

7	Распределение функциональных обязанностей и ответственности на примере конкретной организации.	УК-3, УК-6	Собеседование, контрольная работа
8	Методы анализа внутренней и внешней среды предприятия.	УК-3	Собеседование, контрольная работа
9	Управление стратегий организации.	УК-3	Собеседование
10	Лидерство и методы развития лидерских качеств.	УК-6	Собеседование
11	Коммуникативные навыки.	УК-3, УК-6	Круглый стол, дискуссия
12	Самоменеджмент	УК-6	Собеседование
13	Управление конфликтами в организации.	УК-6	Собеседование, контрольная работа
14	Управление организационной культурой.	ОПК-4	Собеседование, контрольная работа
15	Способность принимать управленческие решения.	ОПК-4	Собеседование, контрольная работа
16	Принятие управленческих решений в условиях риска.	ОПК-4	Собеседование, контрольная работа

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций по дисциплине «Менеджмент» на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Таблица 4

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
УК-3, 3 семестр	УК-3.3 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет роль свою в команде	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале (основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии	обучающийся демонстрирует знание только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание материала (основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы), практики применения материала,

		командной работы), не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки	программного материала		исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
		не умеет анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и выработать стратегию командной работы, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено	в целом успешное, но не системное умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и выработать стратегию командной работы	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и выработать стратегию командной работы, используя современные методы и показатели такой оценки	сформированное умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и выработать стратегию командной работы, используя современные методы и показатели такой оценки
		обучающийся не владеет навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой разработки и реализации стратегии, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную	в целом успешное, но не системное владение навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой разработки и реализации стратегии	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой разработки и реализации	успешное и системное владение навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой разработки и реализации стратегии

		работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено		стратегии	
УК-6, 3 семестр	УК-6.2 Выделяет особенности тайм-менеджмента и самоменеджмента, осуществляет планирование последовательных шагов для достижения поставленной цели	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале (способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами), не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание материала (способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами), практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
		не умеет использовать методики мотивации персонала, развивать лидерские качества, управлять конфликтами в коллективе; допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных	в целом успешное, но не системное умение использовать методики мотивации персонала, развивать лидерские качества, управлять конфликтами в коллективе, используя современные методы и показатели оценки	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение использовать методики мотивации персонала, развивать лидерские качества, управлять конфликтами в коллективе, используя современные методы и показатели оценки	сформированное умение использовать методики мотивации персонала, развивать лидерские качества, управлять конфликтами в коллективе; используя современные методы и показатели оценки



		программой дисциплины, не выполнено			
		обучающийся не владеет навыками методикой мотивации персонала, методикой управления конфликтами в коллективе, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено	в целом успешное, но не системное владение методикой мотивации персонала, методикой управления конфликтами в коллективе	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающиеся отдельными ошибками владение методикой мотивации персонала, методикой управления конфликтами в коллективе	успешное и системное владение методикой мотивации персонала, методикой управления конфликтами в коллективе
ОПК-4, 3 семестр	ОПК-4.1 Умеет критически сопоставлять альтернативные варианты экономически и финансово обоснованных организационных управленческих решений в профессиональной деятельности, разрабатывать и обосновывать способы их решения с учётом критериев экономической эффективности	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале (место и роль различных вариантов экономически и финансово обоснованных управленческих решений в производственной и социально-экономической системах; критерии оценки эффективности менеджмента), не знает практику применения материала, допускает существенные	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание материала (место и роль различных вариантов экономически и финансово обоснованных управленческих решений в производственной и социально-экономической системах; критерии оценки эффективности менеджмента), практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с

		ошибки			ответом при видоизменении заданий
		<p>не умеет планировать, организовывать и контролировать работу подразделения, применять методы эффективного менеджмента в организации, принимать оптимальные экономически и финансово обоснованные управленческие решения с учетом принципов и эффективных методов менеджмента; допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено</p>	<p>в целом успешное, но не системное умение планировать, организовывать и контролировать работу подразделения, применять методы эффективного менеджмента в организации, принимать оптимальные экономические и финансово обоснованные управленческие решения с учетом принципов и эффективных методов менеджмента, используя современные методы и показатели оценки</p>	<p>в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение планировать, организовывать и контролировать работу подразделения, применять методы эффективного менеджмента в организации, принимать оптимальные экономически и финансово обоснованные управленческие решения с учетом принципов и эффективных методов менеджмента, используя современные методы и показатели оценки</p>	<p>сформированное умение планировать, организовывать и контролировать работу подразделения, применять методы эффективного менеджмента в организации, принимать оптимальные экономически и финансово обоснованные управленческие решения с учетом принципов и эффективных методов менеджмента; используя современные методы и показатели оценки</p>
		<p>обучающийся не владеет методикой расчета экономической эффективности менеджмента организации, методикой принятия эффективных управленческих решений и выбора наиболее</p>	<p>в целом успешное, но не системное владение методикой расчета экономической эффективности менеджмента организации, методикой</p>	<p>в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающиеся отдельными ошибками владение методикой расчета экономической</p>	<p>успешное и системное владение методикой расчета экономической эффективности менеджмента организации, методикой принятия эффективных управленческих решений и</p>

		рациональных способов принятия управленческих решений, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено	эффективных управленческих решений и выбора наиболее рациональных способов принятия управленческих решений	эффективности менеджмента организации, методикой принятия эффективных управленческих решений и выбора наиболее рациональных способов принятия управленческих решений	выбора наиболее рациональных способов принятия управленческих решений
--	--	---	--	--	---

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **3.1. Входной контроль**

##### **Примерный перечень вопросов**

1. Что Вы знаете о необходимости управления коллективами.
2. Раскройте основные типы личности.
3. Раскройте понятие трудовой коллектив и его значение.
4. В чем отличие управленческого труда от других его видов?
5. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера вы считаете наиболее важными и почему?
6. Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми
7. личными качествами?
8. Какие виды разделения труда менеджеров вам известны?
9. Каковы, на ваш взгляд, основные принципы и методы управления коллективом?
10. Что вы знаете о видах мотивации работников?

#### **3.2 Круглый стол**

##### **Практическое занятие 11. Коммуникативные навыки.**

Искусство ведения деловых переговоров. Технологии ведения деловых бесед. Искусство презентации. Навыки самопрезентации, подготовка резюме.

**Задание 1.** Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

**Задание 2.** Разделитесь на группы. Вам необходимо составить резюме в соответствии с приведенным ниже шаблоном и пройти процедуру собеседования. Участники делятся на претендентов на должность, работодателей, проводящих собеседование и наблюдателей. Смоделируйте процедуру собеседования, выявите достоинства и положительные действия участников собеседования, а также их ошибки, обсудите результаты, сделайте выводы и рекомендации. (Образец резюме).

**Иванова Татьяна Александровна**

**Цель:** получение руководящей должности в сфере управления персоналом.

**Контакты:** 8-123-456-88-24

[tatyana\\_ivanova@gmail.com](mailto:tatyana_ivanova@gmail.com)

**Трудовая деятельность в сфере управления персоналом:**

**1. ОАО «Машиностроительный завод «Мотор»** (крупное предприятие оборонно-промышленного комплекса с численностью более 2000 чел.)

**Период работы:** апрель 2004 г. – сентябрь 2007 г.

**Должность:** ведущий специалист по кадрам.

**Достижения:**

- При внедрении программы автоматизированного учёта выполняла функцию наставника, обучала других специалистов работе в программе.
- Была инициатором и разработчиком «маршрутных карт» - описанием процессов кадровых операций, что привело к повышению качества оформления документов, повышению производительности труда работников отдела кадров.
- Присвоено звание «Лучший по профессии» за 2006 год

**2. ОАО «Завод по производству экскаваторов»** (крупное машиностроительное предприятие с численностью более 3000 чел.)

**Период работы:** октябрь 2007 г. – октябрь 2010 г.

**Должность:** начальник учётно-аналитического бюро отдела мотивации и организационного развития.

**Достижения:**

- Разработала и внедрила методику тайм-менеджмента, анализа потерь рабочего времени.
- Создала полную подборку должностных инструкций работников предприятия и положений о структурных подразделениях, разработала положения о порядке разработки и утверждения данных документов.
- Разработала положения об оплате труда различных категорий работников, схемы премирования: премирование за достижение индивидуальных целей (на основе метода Management by Objectives), на основании производственного поведения, комплексной оценки управленческого труда и пр.
- По результатам работы включена в «Золотую сотню» работников предприятия.

**Задание 3. «Убеждающая коммуникация».** Ниже приведены исходные данные. После переговоров проводится обсуждение по следующим критериям: насколько успешно были проведены переговоры, какие приемы были использованы, какие из них повлияли на исход переговоров, а какие нет, как вы оцениваете поведение обоих менеджеров, что еще можно было использовать.

Для участия нужны 2 команды от 4 до 10 человек. Участие в переговорах будут представлять по 1 добровольцу. На подготовку каждой команде дается 10 минут, переговоры проводятся на протяжении 15 минут, на обсуждение выделяется 20-30 минут. Членам команд даются следующие задание. Первая команда представляет интересы начальника компьютерного обеспечения компании «Глобал», вторая - менеджера по сбыту компании «Апельсин», которая занимается поставками компьютеров.

Начальнику компьютерного обеспечения нужно во время назначенной встречи договориться о поставке новых компьютеров, которые помогут в значительной мере увеличить объемы выполняемых работ и получить новую клиентскую базу. Но на данный момент вы не можете заплатить за такую партию компьютеров в ближайшие 2 месяца и, кроме этого, вы слышали, что будет повышение цен на компьютерную технику последних моделей. Чтобы достигнуть нужных вам договоренностей вы решили сделать намек на то, что возможно смените партнера (но не собираетесь делать этого на самом деле). Вы хотите получить 15 компьютеров по три для разных отделов, если будет меньше, то это чревато сложностью как распределить их, чтобы никто не обиделся.

Менеджеру по продажам компании «Апельсин» нужно провести переговоры на условиях, что цены на компьютеры, которые нужны «Глобал» повышены на 10 % и ваш руководитель дал четкое указание, что все заключенные сделки должны быть оплачены иначе у вас не будет премии за год. Все это усложняется тем, что от исхода разговора зависят ваши бонусы за месяц.

#### **Задание 4.**

##### **Точка зрения».**

Данная игра помогает развить навыки выяснения потребностей, поиска совпадающих интересов, умение анализировать различающие интересы. Для проведения игры понадобятся карточки с заданиями по количеству участников (от 11 человек), время -15 минут для игры и 30 минут для обсуждения. Тренер объединяет членов группы в три мини - группы. Например: менеджеры по продажам – их руководство – клиенты. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по поводу заключения сделки на поставку какого-то товара или услуг. После подготовки каждый из участников получает карточку

с индивидуальным заданием, которую нельзя никому показывать. Обязательно нужно вести видеозапись для последующего анализа.

Задания на карточках: выяснить точку зрения выступающего, чтобы понять его лучше (2 шт.), выявить проблему и апеллировать к ней в ходе переговоров (2 шт.), захватить инициативу в разговоре (1 шт.), найти общие интересы и продемонстрировать это остальным участникам переговоров (2 шт.), уводить разговор в другую сторону от вопроса, который обсуждается (1 шт.), обозначать промежуточные договоренности и акцентировать на них внимание других участников, как общее достижение (1 шт.), выделять общие интересы всех сторон (1 шт.), придерживаться необычного для себя стиля общения (2 шт.), внимательно слушать говорящего и перефразировать его главную мысль своими словами (1 шт.) Во время просмотра видеозаписи проводится обсуждение: что мешало, а что помогло договориться, какие приемы использовали участники, чтобы выполнить секретное задание, насколько трудно было придерживаться заданного условия.

### 3.3. Контрольные работы

*Цель контрольной работы:* углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания обучающихся; проверить степень усвоения одной темы или вопроса.

Тематика контрольной и самостоятельной работы устанавливается в соответствии с рабочей программой дисциплины. Количество вариантов заданий - 2 варианта по каждой теме.

Пример.

#### Практическое занятие 17. Показатели эффективности менеджмента.

Задание 1.

Рассчитайте эффективность управления, занесите недостающие данные в таблицу 1.

Таблица 1. Эффективность менеджмента

Показатели	Бригада 1	Бригада 2	Бригада 3
Прибыль, тыс. руб.	1200	1400	1500
Затраты на управленческую деятельность, тыс. руб.	25100	26200	25300
Эффективность управленческой деятельности.			

## Задание 2.

Обосновать управленческое решение по выбору наиболее эффективного инновационного проекта по модернизации молочной фермы в ООО «Родина». Рассчитать уровень рентабельности и точку безубыточности производства молока.

Таблица 1- Исходные данные для выполнения задания

Показатели	1 вариант Комбинированное содержание	2 вариант Беспривязное содержание
Надой на 1 корову, кг	5072	7897
Поголовье, гол	200	200
Породы коров	1.Черно-пестрая – 36,5% 2.Симментальская порода – 63,5%	1.Черно-пестрая – 75,5% 2.Симментальская – 24,5%
Способы механизации: - доения	В молокопровод	Автоматизированные станочные доильные установки типа «Елочка»
- кормления	Мобильные раздатчики измельчители - смесители	Мобильные раздатчики измельчители - смесители
- уборки навоза	Скребковые транспортеры	Скребковые транспортеры
Затраты труда на 1ц, чел.-ч.	2,5	1,8
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	500	500
Производство молока, всего ц		
Полная себестоимость молока, руб./ц	812	782
Себестоимость молока, всего тыс. руб.		
Цена реализации 1 ц молока, руб.	1135,5	1135,5
Выручка всего, тыс. руб.		
Прибыль всего, тыс. руб.		
Уровень рентабельности, %		
Точка безубыточности, ц		

## Практическое занятие 1. Роль менеджера в управлении предприятием.

**Задание 1.** Дайте развернутый, обоснованный ответ на следующие вопросы:

1. Какие из перечисленных ниже принципов соответствуют современному представлению о роли и возможности человека в организации?



- 1) работа с людьми, направленная на их удовлетворенность;
- 2) разделение труда;
- 3) стабильность персонала;
- 4) централизация управления;
- 5) честность и доверие к людям;
- 6) долевое участие каждого работающего в общих результатах работы организации.

2. Цикл менеджмента означает, что ...

- 1) основные функции управления постоянно следуют друг за другом, и за стадией контроля вновь начинается стадия планирования;
- 2) недостаточное внимание к одной из стадий цикла можно компенсировать за счет других;
- 3) менеджер должен научиться выделять наиболее важную функцию.

3. Какое место занимает риск в деятельности менеджера?

- 1) риск — это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности;
- 2) риск — это явление, не применимое к деятельности менеджера;
- 3) риск в деятельности менеджера и организации полностью исключен, поскольку деятельность организации планируется.

4. Какие качества должны быть развиты у менеджера?

- 1) коммуникабельность, решительность, ответственность;
- 2) терпение, усидчивость, пунктуальность;
- 3) медлительность, осторожность, исполнительность.

5. Какого уровня менеджеров не существует?

- 1) среднего;
- 2) технического;
- 3) базового.

## **Задание 2.**

Проранжируйте следующие качества инновационного менеджера, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рам-

ками поставленной задачи);

- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

#### **Практическое занятие 4. Организация деятельности коллектива.**

**Задание 1. Определите соответствие содержания управленческого труда и функции управления.**

Содержание управленческого труда	Функция управления
1. Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
2. Определение цели предприятия	
3. Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
4. Проектирование организационной структуры управления	
5. Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
7. Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
8. Разработка способов измерения результатов работы	
9. Осуществление вознаграждения за работу	
10. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
11. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
12. Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
13. Определение миссии и природы бизнеса	
14. Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	

15. Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	
--	--

### **Практическое занятие 6. Методы мотивации персонала.**

**Задание 1.** Письменно. Сформулируйте для себя цель на ближайшие 2 года. Подумайте и напишите, какие факторы влияют на достижение этой цели, какие факторы из перечисленных способствуют достижению вашей цели, а какие мешают. Чем вы уже обладаете для достижения вашей цели, а чего вам еще не хватает? Напишите 5 ваших основных личных мотивов (стимулов) достижения вашей цели.

**Задание 2. Тест Герцберга.** Используя тест Герцберга, определите свою структуру мотивации и выделите превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа (5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5). По окончании опроса просуммируйте баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами. Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Определите факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для вас более важными в вашей деятельности.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

Б Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Г Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.

В Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в

должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Д Для любого главное получить повышение в должности.

А Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу ему не интересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Б Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

Ж Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

З Главное для человека - коллектив, в котором он работает.

Ж Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить:

В Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

А Лучший стимул в работе - хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

Г Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

А Важнее всего материальное стимулирование.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Для любого предпочтительна ответственная работа.

Б Для каждого человека в работе главное общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

Б Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

З Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Ж Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

А Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласится ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

Е Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

З Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

В Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Важнее выполнять ответственную работу.

Д Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за

предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

Е Важнее всего чувство успеха в работе.

Б Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

З Поддержка коллег важнее отношений с директором.

Г Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

В Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

Ж Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

Г Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

Б Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

Е Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации - достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

Е Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

Г Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

Г Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе.

Д Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

Ж Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

Д Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

З Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

А Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

В Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

Е Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

Б Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

Д Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

З Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем

принять повышение по должности с переводом.

Д Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач:

Е Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласится с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.

Ж Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника - иметь успех в работе, даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным.

З Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

Е Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

*Расшифровка значений:*

Букве А соответствуют финансовые мотивы; Б - общественное признание;

В - ответственность работы;

Г - отношение с руководством;

Д - карьера, продвижение по службе; Е - достижение личного успеха;

Ж - содержание работы;

З - сотрудничество в коллективе.

## **Практическое занятие 7. Распределение функциональных обязанностей и ответственности на примере конкретной организации.**

### **Задание 1.**

Цель стратегии инновационного развития модельного предприятия ЗАО «Молочный комбинат» - расширение ассортимента производимой продукции и запуск новой линии по ее производству. Используя структуру управления предприятием (рис.1), определите ответственного руководителя и состав рабочих групп на каждом этапе реализации данного инновационного проекта и опишите их функции. Данные занесите в таблицу 1.





Рисунок 1. Структура управления предприятием.

Таблица 1. Функции исполнителей.

Этапы	Ответственный руководитель и исполнители	Функции
Маркетинг		
Технико-экономическое обоснование инновационного проекта (составление бизнес-плана по каждому варианту нового продукта)		
Выбор наиболее эффективного варианта инновационного проекта		
Организация процесса реализации инновационного проекта (закупка и наладка оборудования для выпуска новой продукции,)		
управление обеспечением ресурсами, управление персоналом, качеством продукции, рисками, сбытом продукции		
Контроль процесса выполнения плана		
Анализ и корректировка проекта		

### Практическое занятие 8. Методы анализа внутренней и внешней среды предприятия.

На примере объекта исследования проведите SWOT – анализ исследуемого предприятия, заполните таблицу, сделайте выводы.

Таблица SWOT анализ предприятия.

Параметры оценки		
<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности (opportunities)</b>	<b>угрозы(threats)</b>
<u>Факторы спроса</u> (емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)		
<u>Факторы конкуренции</u> (количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)		
<u>Факторы сбыта</u> (количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т.п.)		
<u>Экономические факторы</u> (курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п., таможенные пошлины, объем импорта)		
<u>Политические и правовые факторы</u> (уровень политической стабильности в стране, законодательство)		
<u>Научно-технические факторы</u> (уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень гос. поддержки развития науки и т.п.)		
<u>Социально-демографические факторы</u> (численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)		
<u>Социально-культурные факторы</u> (традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)		
<u>Природные и экологические факторы</u> (климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)		
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Сильные стороны (strengths)</b>	<b>Слабые стороны (weaknesses)</b>
<u>Организация</u> (уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, взаимодействие между отделами фирмы)		
<u>Производство</u> (производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого вами товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)		

<u>Финансы</u> (издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)		
<u>Инновации</u> (частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)		
<u>Маркетинг</u> (качество ваших товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), налаженность каналов сбыта, известность марки, полнота ассортимента, гарантийное обслуживание, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия)		

### **Практическое занятие 13. Управление конфликтами в организации.**

**Задание 1.** Ситуация: На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать её по заниженным ценам. Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы, но все предположения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приёмы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, да, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступила тишина и общая неловкость. 1. Какую позицию в данной ситуации занимают руководитель А, его коллеги и руководитель Б? 2. Определите стратегию выхода из конфликтной ситуации.

**Задание 2.** Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает, что, увидев работающими своих коллег, японский рабочий скажет «могу ли я чем-нибудь помочь?», американский – «это не моё дело». А что скажете Вы?

### **Практическое занятие 14. Управление организационной культурой.**

#### **Задание 1.**

Для поступивших на 1 курс студентов, используя свой личный опыт и мнение, разработайте:

1. процесс адаптации;
2. сценарий общей программы адаптации;
3. сценарий специальной программы адаптации;
4. критерии эффективности процесса адаптации.

### **Практическое занятие 15. Способность принимать управленческие решения.**

## Задание 1.

Рассмотрите следующую конкретную ситуацию и ответьте на вопросы.

### Группа программного обеспечения

Елена Михайлова руководит сектором программистов в отделе развития фирмы «Комап». До своего прихода в «Комап», Елена три года работала в конкурирующей фирме на аналогичной должности. Должность руководителя группы программистов оставалась вакантной 8 мес., пока не приняли на работу Елену Михайлову. Сектор разрабатывает пакет программных продуктов, называемый «Экспресс», позволяющий пользователю быстро обрабатывать большие объемы информации о конкурентах. Пакет состоит из пяти самостоятельных программных продуктов. Каждый год «Экспресс» дополняется и пересматривается. «Экспресс» – очень популярный пакет, а потому работающие над программами для него гордятся, что именно они разрабатывают «Экспресс».

Елене подчиняются пять руководителей проектных групп, каждый из которых руководит командой в три–пять человек, разрабатывающей одну из частей пакета. Никто из руководителей групп не имеет формальной ученой степени или звания, соответствующих занимаемой должности. Каждый руководитель группы занимает свою должность в соответствии с требованиями задач, стоящих перед группой, и работает и как член команды.

Последняя модификация пакета «Экспресс» начала разрабатываться за полгода до прихода Елены в «Комап». Через две недели после появления в фирме Елена попросила каждого руководителя группы: составить подробный график работ и перечень требуемых ресурсов, ставить ее в известность о малейших отклонениях от графика и ежедневно докладывать о продвижении в работе. Она разработала расписание обязательных встреч с руководителями групп (два раза в неделю). На этих встречах Елена просила детально описывать ход работ и конкретно действия каждого члена команды на ближайшие три дня. Часто она давала руководителям групп специальные директивы, как распределять работу между членами команд.

Через четыре недели после прихода Елены в компанию вице-президент по маркетингу и вице-президент по развитию решили перенести сроки окончания разработки новой версии пакета «Экспресс». Ни с кем из разработчиков пакета о новой дате окончания работ не договаривались. Елена объявила о переносе сроков работ на еженедельном общем собрании, где присутствовали все разработчики пакета «Экспресс». И рядовые члены команд, и руководители проектов были потрясены и возмущены. Все понимали, что уложиться в объявленные сроки можно только ценой отказа от разработки новых и очень важных дополнительных возможностей пакета. С предшественником Елены программисты потратили много времени, определяя масштабы изменений, и теперь чувствовали себя обманутыми высшим руководством. Разработчики объясняли Елене, что именно качество и большие возможности «Экспресса» и являются предметом гордости работников «Комапа».

Руководители проектов попросили Елену «выбить» для них дополнительные штаты и ресурсы, чтобы соответствовать новым требованиям. Елена откло-

нила их просьбы без какого-либо объяснения. Ситуацию ухудшало то, что совсем недавно руководство «Комап» ввело аттестацию руководителей проектов, по которой важным качеством менеджера было умение укладываться в требуемые сроки. Члены группы программного обеспечения начали выражать недовольство Еленой. Они говорили, что она игнорирует их просьбы, вмешивается в работу, не может защитить их от невыполнимых требований высшего руководства. Программисты ворчали, что план трещит по швам, потому что как всегда нереален. Руководители проектных групп говорили, что без дополнительных ресурсов не собираются обеспечивать выполнение плана. Работники группы программного обеспечения стали раздражаться по малейшему поводу. Внутри команды перестали помогать друг другу, если работы «не были» в графике. Члены команд ходили постоянно недовольными и чувствовали себя несчастными. Возросли сверхурочные, но продуктивность работы падала.

Елена созвала общее собрание. Оно получилось бурным и злым. Многие работники высказали неудовлетворенность и обиду. В конце собрания Елена сказала, что проблема на самом деле простая: руководители команд не могут составить хорошего графика работ. После собрания Елена попросила менеджера из другого отдела провести семинар по составлению графиков работ. Она также начала встречаться с некоторыми работниками, чтобы выяснить, чем они собираются заниматься после окончания проекта. В течение месяца после собрания четверо руководителей проектных групп потребовали перевода на другую работу внутри компании. Треть рядовых программистов начала искать работу за пределами компании.

Вопросы и задания при разборе ситуации

1. Перечислите управленческие решения, которые были приняты.
2. Определите элементы каждого решения (субъект, объект и т. д.)

и тип решения по таблице классификации.

3. В каких решениях не были соблюдены требования к управленческому решению?
4. Постройте дерево проблем для фирмы «Комап». Определите корневую проблему.
5. Разработайте дерево решений для корневой проблемы.
6. Спланируйте совещание по корневой проблеме.

## **Практическое занятие 16. Принятие управленческих решений в условиях риска.**

### **Задание 1.**

Предприятие планирует реализацию инновационного проекта, требующего дополнительных инвестиций. На основании данных бухгалтерского баланса организации, оцените финансовое состояние предприятия, примите решение о целесообразности реализации проекта. Результаты сведите в таблицу 1, сделайте выводы.

Таблица 1 - Коэффициенты финансовой устойчивости организации

№	Наименование показателя	норма	Значение на начало года	Значение на конец года	Абсолютное отклонение
1	Коэффициент текущей ликвидности				
2	Коэффициент финансовой независимости (автономии)				
3	Коэффициент обеспеченности собственными средствами				
4	Коэффициент задолженности или финансовой зависимости				
5	Коэффициент финансовой устойчивости				
6	Коэффициент обеспеченности собственными средствами				
7	Период окупаемости собственного капитала, лет				
8	Коэффициент восстановления платежеспособности				
9	Коэффициент утраты платежеспособности				

## **Практическое занятие 18. Менеджмент и предпринимательство.**

### **Задание 1.**

Представьте себя начинающим предпринимателем. Составьте бизнес-план реализации своей идеи. Оцените эффективность бизнес-плана.

### **3. Рубежный контроль**

#### **Вопросы рубежного контроля № 1**

*Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях*

1. Понятие и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. Предмет, принципы и методы менеджмента.
3. Взаимосвязь управления и менеджмента.
4. Особенности Российского менеджмента и национальной культуры.
5. Эволюция развития менеджмента и его основные концепции.
6. Природа и исторические тенденции развития управления.
7. Факторы, условия и эволюционные этапы возникновения и развития менедж-

мента. Школы менеджмента.

8. Эволюция менеджмента и его основные концепции. Изучение основных школ и концепций менеджмента.
9. Инфраструктура менеджмента и факторы ее определяющие.
10. Уровни управления как форма разделения управленческого труда.
11. Организационные структуры менеджмента.
12. Организационное устройство предприятия и пути его совершенствования.
13. Национально-культурные особенности и характеристики современных моделей менеджмента.
14. Американская модель менеджмента. Европейская модель менеджмента. Японская модель менеджмента.
15. Особенности современного российского менеджмента.
16. Информационное обеспечение менеджмента.
17. Управление временем.
18. Природа и состав функций менеджмента.
19. Менеджмент как единый процесс взаимосвязанных функций.
20. Понятие и развитие функций менеджмента. Содержание и характерные черты функций менеджмента.
21. Контроль в менеджменте.
22. Система менеджмента.
23. Механизм управления.
24. Динамика групп.
25. Лидерство в системе менеджмента.
26. Лидерство и руководство в менеджменте.
27. Мотивация деятельности в менеджменте.
28. Понятие и виды мотивации. Содержательные концепции мотивации.
29. Процессный подход к мотивации. Содержание мотивационного механизма.
30. Содержание различных теорий мотивации.
31. Организационные процессы в менеджменте и управление персоналом.
32. Типы организационных структур управления. Полномочия и ответственность. Делегирование полномочий.
33. Подготовка и проведение делового совещания.

#### *Вопросы для самостоятельного изучения*

1. Особенности исторических тенденций развития различных факторов менеджмента.
2. Проблемы преодоления российской специфики управления.
3. Противоречия в действии факторов, определяющих национальные особенности менеджмента.
4. Основные этапы формирования менеджмента США. Особенности современного менеджмента и перспективы его развития.
5. «Шведская модель социализма» Г. Мюрдаля в условиях рыночной экономики. Хозяйственное регулирование Л. Эрхарда.
6. Понятие и особенности национальной культуры.

7. Схема мотивационного процесса.
8. Теория мотивации Д. МакГрегора.

## **Вопросы рубежного контроля № 2**

*Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях*

1. Организационные структуры менеджмента
2. Информационное обеспечение менеджмента.
3. Управленческие решения и моделирование ситуаций.
4. Виды управленческих решений. Принципы и этапы принятия управленческих решений.
5. Методы моделирования и оптимизации решений.
6. Способность принимать управленческие решения.
7. «Мозговая атака» как метод поиска новых управленческих решений.
8. Управление стрессом.
9. Понятие стресса и фазы развития. Причины и симптомы стрессов. Стресс и показатели выполнения рабочих заданий.
10. Методы управления стрессом
11. Управление стрессами.
12. Стилль руководства и образ менеджера.
13. Стилль: понятие и сущность. Авторитарный стилль. Либеральный стилль. Демократический стилль. Образ менеджера.
14. Методы и стили менеджмента.
15. Самоменеджмент.
16. Управление конфликтом.
17. Сущность, содержание конфликта. Правомерность конфликтов.
18. Причины конфликтов. Типы конфликтов. Управление конфликтом.
19. Формирование и развитие трудовых групп в менеджменте.
20. Управление конфликтами в трудовой группе.
21. Документация и ее роль в системе менеджмента.
22. Документационное обеспечение менеджмента. Организация работы с документами. Документы как источник информации при выработке управленческих решений.
23. Способность принимать эффективные управленческие решения.
24. Эффективность организации. Подходы к определению эффективности организации. Оценка эффективности организации.
25. Целевой и системный подходы к определению эффективности организации.
26. Сущность эффективности менеджмента.
27. Способы анализа и оценки эффективности менеджмента. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
28. Эффективность системы менеджмента.
29. Эффективный практический менеджмент. Интегральная эффективность функционирования системы менеджмента.



### *Вопросы для самостоятельного изучения*

1. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение.
2. Локус контроля.
3. Функции личностных установок.
4. Типы карьеры.
5. Групповое принятие решений
6. Метод мозгового штурма (брейнсторминг)
7. Планирование и проведение совещаний.

### **3. Промежуточная аттестация**

- В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.01 Экономика промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

- Целью проведения промежуточной аттестации - зачета - является комплексная и объективная оценка качества усвоения обучающимися теоретических знаний, умения систематизировать полученные знания и применять их к решению практических задач, уровня сформированности компетенций при освоении дисциплины «Менеджмент».

В вопросах к зачету отсутствуют практические (расчетные) задания.

### **Вопросы, выносимые на зачет**

1. Понятие и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. Предмет, принципы и методы менеджмента.
3. Взаимосвязь управления и менеджмента.
4. Особенности Российского менеджмента и национальной культуры.
5. Эволюция развития менеджмента и его основные концепции.
6. Природа и исторические тенденции развития управления.
7. Факторы, условия и эволюционные этапы возникновения и развития менеджмента. Школы менеджмента.
8. Эволюция менеджмента и его основные концепции. Изучение основных школ и концепций менеджмента.
9. Инфраструктура менеджмента и факторы ее определяющие.
10. Уровни управления как форма разделения управленческого труда.
11. Организационные структуры менеджмента.
12. Организационное устройство предприятия и пути его совершенствования.
13. Национально-культурные особенности и характеристики современных моделей менеджмента.
14. Американская модель менеджмента. Европейская модель менеджмента. Японская модель менеджмента.
15. Особенности современного российского менеджмента.
16. Информационное обеспечение менеджмента.
17. Управление временем.
18. Природа и состав функций менеджмента.

19. Менеджмент как единый процесс взаимосвязанных функций.
20. Понятие и развитие функций менеджмента. Содержание и характерные черты функций менеджмента.
21. Контроль в менеджменте.
22. Система менеджмента.
23. Механизм управления.
24. Динамика групп.
25. Лидерство в системе менеджмента.
26. Лидерство и руководство в менеджменте.
27. Мотивация деятельности в менеджменте.
28. Понятие и виды мотивации. Содержательные концепции мотивации.
29. Процессный подход к мотивации. Содержание мотивационного механизма.
30. Содержание различных теорий мотивации.
31. Организационные процессы в менеджменте и управление персоналом.
32. Типы организационных структур управления. Полномочия и ответственность. Делегирование полномочий.
33. Подготовка и проведение делового совещания.
30. Организационные структуры менеджмента
31. Информационное обеспечение менеджмента.
32. Управленческие решения и моделирование ситуаций.
33. Виды управленческих решений. Принципы и этапы принятия управленческих решений.
34. Методы моделирования и оптимизации решений.
35. Способность принимать управленческие решения.
36. «Мозговая атака» как метод поиска новых управленческих решений.
37. Управление стрессом.
38. Понятие стресса и фазы развития. Причины и симптомы стрессов. Стресс и показатели выполнения рабочих заданий.
39. Методы управления стрессом
40. Управление стрессами.
41. Стиль руководства и образ менеджера.
42. Стиль: понятие и сущность. Авторитарный стиль. Либеральный стиль. Демократический стиль. Образ менеджера.
43. Методы и стили менеджмента.
44. Самоменеджмент.
45. Управление конфликтом.
46. Сущность, содержание конфликта. Правомерность конфликтов.
47. Причины конфликтов. Типы конфликтов. Управление конфликтом.
48. Формирование и развитие трудовых групп в менеджменте.
49. Управление конфликтами в трудовой группе.
50. Документация и ее роль в системе менеджмента.
51. Документационное обеспечение менеджмента. Организация работы с документами. Документы как источник информации при выработке управленческих решений.

52. Способность принимать эффективные управленческие решения.
53. Эффективность организации. Подходы к определению эффективности организации. Оценка эффективности организации.
54. Целевой и системный подходы к определению эффективности организации.
55. Сущность эффективности менеджмента.
56. Способы анализа и оценки эффективности менеджмента. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
57. Эффективность системы менеджмента.
58. Эффективный практический менеджмент. Интегральная эффективность функционирования системы менеджмента.
59. Особенности исторических тенденций развития различных факторов менеджмента.
60. Проблемы преодоления российской специфики управления.
61. Противоречия в действии факторов, определяющих национальные особенности менеджмента.
62. Основные этапы формирования менеджмента США. Особенности современного менеджмента и перспективы его развития.
63. «Шведская модель социализма» Г. Мюрдаля в условиях рыночной экономики. Хозяйственное регулирование Л. Эрхарда.
64. Понятие и особенности национальной культуры.
65. Схема мотивационного процесса.
66. Теория мотивации Д. МакГрегора.
67. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение.
68. Локус контроля.
69. Функции личностных установок.
70. Типы карьеры.
71. Групповое принятие решений
72. Метод мозгового штурма (брейнсторминг)
73. Планирование и проведение совещаний.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **4.1 Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Контроль результатов обучения студентов, этапов и уровня формирования компетенций по дисциплине «Менеджмент» осуществляется через проведение входного, текущего, рубежных, выходного контролей и контроля самостоятельной работы

Формы текущего, промежуточного и итогового контроля и контрольные задания для текущего контроля разрабатываются кафедрой исходя из специфики дисциплины, и утверждаются на заседании кафедры.

## 4.2 Критерии оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Описание шкалы оценивания достижения компетенций по дисциплине приведено в таблице 6.

Таблица 6

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)*			Описание
<b>высокий</b>	«отлично»	«зачтено»	«зачтено (отлично)»	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании материала
<b>базовый</b>	«хорошо»	«зачтено»	«зачтено (хорошо)»	Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе
<b>пороговый</b>	«удовлетворительно»	«зачтено»	«зачтено (удовлетворительно)»	Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляется с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя

–	«неудовлетворительно»	«не зачтено»	«не зачтено (неудовлетворительно)»	Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий, не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий
---	-----------------------	--------------	------------------------------------	--

#### 4.2.1. Критерии оценки устного ответа при промежуточной аттестации

При ответе на вопрос обучающийся демонстрирует:

**знания:** основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы; организационные структуры менеджмента технологию принятия управленческих решений; способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами; принципы делегирования полномочий, показатели эффективности менеджмента.

**умения:** анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и выработать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, развивать лидерские качества, управлять конфликтами в коллективе, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения.

**владение навыками:** анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой разработки и реализации стратегии; методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой мотивации персонала, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.

#### Критерии оценки\*

<p><b>отлично</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание материала (основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента), практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий;</li> <li>- умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, вырабатывать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения;</li> <li>- успешное и системное владение навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.</li> </ul>
<p><b>хорошо</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание материала (основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента), не допускает существенных неточностей;</li> <li>- в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, вырабатывать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения;</li> <li>- в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.</li> </ul>

<p><b>удовлетворительно</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знания только основного материала (основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самодирективного менеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента), но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала;</li> <li>- в целом успешное, но не системное умение анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, выработать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения;</li> <li>- в целом успешное, но не системное владение навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.</li> </ul>
---------------------------------	--

<p><b>неудовлетворительно</b></p>	<p>обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале (основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента), не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки;</li> <li>- не умеет анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, вырабатывать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено;</li> <li>- обучающийся не владеет навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.</li> </ul>
-----------------------------------	--

#### 4.2.2. Критерии оценки дискуссии, круглого стола.

При участии в дискуссии, круглом столе обучающийся демонстрирует:

**знания:** способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, источников поиска, методов анализа и направлений использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности, форм делового общения и направления развития деловых связей с деловыми партнерами, элементов системы сбора необходимой информации.

**умения:** применять методики мотивации персонала, развивать лидерские качества, организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

**владение навыками:** самопрезентации, ведения деловых бесед.

#### Критерии оценки выступлений круглого стола



<b>отлично</b>	обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"> <li>- глубокий обоснованный ответ на задание с рассмотрением нескольких вариантов решения проблемы;</li> <li>- участие в обсуждении проблемной ситуации</li> <li>- способность услышать иную позицию</li> </ul>
<b>хорошо</b>	обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в дискуссиях по обсуждению других ситуаций и рассмотрении своей поверхностно;</li> <li>- глубокий анализ своей ситуации и выдаче одного ответа, если никто из команды не участвовал в обсуждении</li> </ul>
<b>удовлетворительно</b>	обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"> <li>- поверхностное рассмотрение ситуации;</li> <li>- частично правильный ответ.</li> <li>- Игнорирует иные позиции</li> </ul>
<b>неудовлетворительно</b>	обучающийся: <ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует полную неспособность построить ответ по собственной ситуации;</li> <li>- проявляет агрессию и неэтичные высказывания в адрес оппонента.</li> </ul>

#### 4.2.3. Критерии оценки выполнения контрольных работ

При выполнении контрольных (самостоятельных) работ обучающийся демонстрирует:

**знания:** основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента.

**умения:** анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, выработать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения.

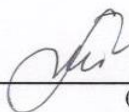
**владение навыками:** навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.

#### Критерии оценки выполнения контрольных работ

<p><b>отлично</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <p>знания: основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента.</p> <p>умения: анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, вырабатывать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения.</p> <p>владение навыками: навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.</p>
<p><b>хорошо</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <p>знания в целом: основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента.</p> <p>Умения в целом: анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, вырабатывать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения.</p> <p>Владение навыками в целом: навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента.</p>

<p><b>удовлетворительно</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <p>не твердое знание: основные понятия и функции менеджмента, методы и стили менеджмента, основы разработки стратегии командной работы, организационные структуры менеджмента, способы мотивации персонала, принципы самоменеджмента и лидерства, методы управления конфликтами, принципы лидерства, принципы делегирования полномочий, технологию принятия управленческих решений, показатели эффективности менеджмента.</p> <p>не твердое умение: анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, выработать стратегию командной работы, принимать управленческие решения, использовать методики мотивации персонала, управлять конфликтами в коллективе, развивать лидерские качества, используя современные методы и показатели такой оценки, делегировать полномочия, оценивать решение поставленных задач и корректировать способы решения.</p> <p>не твердое владение навыками:.</p> <p>навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия, методикой управления конфликтами в коллективе, методикой разработки и реализации стратегии, методикой мотивации персонала, методикой разработки и принятия управленческого решения, методикой делегирования полномочий, методикой расчета показателей эффективности менеджмента</p>
---------------------------------	---

*Разработчик: доцент, Пшенцова А.И.*

  
 \_\_\_\_\_  
 (подпись)