

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики
и менеджмента

 А.Н. Петрова

Протокол заседания кафедры

№ 1 « 29 » 08 2017 г.

**Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Учебная дисциплина «Менеджмент»

Образовательная программа 38.03.01 Экономика. Финансы и кредит

Йошкар-Ола
2017

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
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. – оценочные средства для текущего контроля; – оценочные средства для промежуточной аттестации.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

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

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
1	ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	1/1
2	ПК-9	способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	1/1
3	ПК-11	способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	1/1

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

Этапами формирования компетенций обучающихся при освоении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации позволяют определить уровень освоения компетенций обучающимися.

Перечень оценочных средств

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства*	
			Наименование	Представление в ФОС
1	ОПК-4	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы разработки организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; - содержание этапов процесса принятия решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организовывать процесс индивидуального и группового принятия управленческого решения в условиях моделирования профессиональной деятельности; - предвидеть последствия принимаемых решений. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками формулирования и анализа проблем в управлении профессиональной деятельности; - навыками разработки и формулирования организационно-управленческих решений. 	<p>Доклад, реферат Устный опрос Кейс- задачи,</p>	<p>Темы докладов, Темы рефератов Вопросы для устно опроса, Перечень кейс-задач</p>
2	ПК-9	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта; - функции и задачи руководителя в процессе управления деятельностью малой группы; - роли членов малой группы, необходимые для совместной работы над конкретным 	<p>Доклад, реферат Устный опрос Кейс- задачи,</p>	<p>Темы докладов, Темы рефератов Вопросы для устно опроса, Перечень кейс-задач</p>

		<p>экономическим проектом.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять различные методы для организации групповой работы; - применять формальные и неформальные методы влияния на членов малой группы. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками подбора состава и организации деятельности малой группы; - навыками лидерства в процессах управления малой группой. 		
3	ПК-11	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте, принципы организации и порядок функционирования бизнеса (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации; - передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе организации, внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта; - основы финансового менеджмента, методические документы по финансовому анализу, методические документы по бюджетированию и управлению денежными потоками; - методические разработки и корректировки нормативной базы управления структурным подразделением с учетом передового опыта, мотивации персонала структурного подразделения. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы; 	<p>Доклад, реферат Устный опрос Кейс- задачи,</p>	<p>Темы докладов, Темы рефератов Вопросы для устно опроса, Перечень кейс-задач</p>

	<p>- организовывать делопроизводство в структурном подразделении, распределять объем учетных, контрольных и других работ между сотрудниками структурного подразделения, оптимизировать рабочие места и координировать действия работников;</p> <p>- формировать аналитические отчеты и представлять их заинтересованным пользователям;</p> <p>- находить оптимальные организационно-управленческие решения по снижению рисков функционирования экономического субъекта в целом или контролируемого звена.</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками организации процесса формирования управленческой информации в системе организации;</p> <p>- навыками организации, планирования, координации и контроля работ по анализу экономических показателей деятельности организаций различных организационно-правовых форм и видов деятельности в условиях риск-ориентированного подхода.</p>		
--	---	--	--

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.

Текущая аттестация по дисциплине «Менеджмент»

Студенты образовательной программы 38.03.01 Экономика. Финансы и кредит проходят текущую аттестацию в 2/4 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- реферат;
- доклад;
- кейс-задачи;
- устный опрос

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Сущность и основы менеджмента	ОПК-4, ПК-9	реферат; доклад; устный опрос;
2.	Школы и подходы менеджмента	ПК-9	реферат; доклад; устный опрос;
3.	Организация, организационные структуры и их проектирования	ОПК-4, ПК-9, ПК-11	реферат; доклад; устный опрос; кейс-задачи
	Принятие управленческих решений	ОПК-4, ПК-9, ПК-11	реферат; доклад; устный опрос; кейс-задачи
4.	Коммуникации и деловое общение в организации	ОПК-4, ПК-9	реферат; доклад; устный опрос;
5.	Руководство, власть и лидерство	ОПК-4, ПК-9	реферат; доклад; устный опрос; кейс-задачи
6.	Мотивация и стимулирование в организации	ОПК-4, ПК-9	реферат; доклад; устный опрос; кейс-задачи
7.	Групповая динамика в организации	ОПК-4, ПК-9, ПК-11	реферат; доклад; устный опрос; кейс-задачи
8.	Управление проектами в организации	ОПК-4, ПК-9, ПК-11	реферат; доклад; устный опрос; кейс-задачи

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

1. Что означает понятие «организация»?
2. Какие признаки отражают суть понятия «организация».
3. Определите понятие «менеджмент».
4. Какие существуют подходы к определению менеджмента?
5. Сущность менеджмента
6. Цели и задачи управления организацией
7. Принципы управления
8. Основные функции управления и их сущность
9. Назовите компетенции присущие руководителю (менеджеру) организации

Тема 2. Школы и подходы менеджмента

1. В чем особенности школы научного управления?
2. Чем отличается административная школа от школы научного управления?
3. В чем суть основных принципов администрирования А. Файоля, каких аспектов деятельности организации они касаются?
4. Опишите суть и особенности школы человеческих отношений.
5. Чем отличаются основные постулаты этой школы от принципов использования поведенческих наук в управлении организацией?

Тема 3. Организация, организационные структуры и их проектирования

1. На какие разновидности разделяются юридические лица?
2. Что представляет собой организация как открытая система
3. Назовите основные методы проектирование структур управления
4. В чем достоинства и недостатки матричных структур?
5. В чем достоинства и недостатки дивизиональных структур
6. Как определяется эффективность организационной структуры
7. В чем особенность линейных структур управления

Тема 4. Принятие управленческих решений

1. Что такое управленческая деятельность?
2. Назовите основные разновидности управленческих решений.
3. Назовите основные требования к принятию управленческих решений
4. Назовите основные этапы разработки управленческих решений.
5. Назовите основные методы разработки управленческих решений
6. Что такое управленческие решения?

Тема 5. Коммуникации и деловое общение в организации

1. Дайте определение понятию «коммуникации»
2. Назовите основные этапы процесса коммуникаций
3. Что такое коммуникационный шум?
3. Назовите основные проблемы процесса коммуникации
4. Назовите особенности телефонного делового разговора
5. Назовите особенности проведения совещаний
6. Что такое канал коммуникаций и каковы их виды?

Тема 6. Руководство, власть и лидерство

1. Дайте определение понятию «руководство»
2. Дайте определение понятию «лидерство»
3. Дайте определение понятию «власть»
4. Назовите основные разновидности стилей руководства
5. Назовите основные виды власти
6. Дайте характеристику виду власти основанной на вознаграждении
7. Дайте характеристику виду власти основанной на наказании
8. Дайте характеристику законной власти
9. Дайте характеристику харизматической власти

Тема 7. Мотивация и стимулирование в организации

1. Дайте определение понятию «мотивация»
2. Дайте определение понятию «потребности»
3. Дайте определение понятию «нужда»

4. Дайте определение понятию «фрустрация»
5. Назовите основные содержательные теории мотивации
6. Назовите основные процессуальные теории мотивации
7. Дайте определение понятию «стимулирование»
8. Какие выделяют основные виды стимулирования работников

Тема 8. Групповая динамика в организации

1. Назовите отличия группа от команда.
2. Перечислите этапы развития команды
3. Дайте определение понятию «конфликт»
4. Дайте определение понятию «стресс»
5. Назовите основные причины конфликтов в организации
6. Опишите этапы процесса управления конфликтами
7. Назовите основные причины стресса

Тема 9. Управление проектами в организации

1. Что такое бизнес проект?
2. Дайте классификацию проектов
3. Какие основные этапы создания проектов
4. Назовите особенности создания команды в проектах
5. Перечислите и охарактеризуйте основных участников проекта
6. Каковы основные риски при создании проектов?
7. Дайте классификацию рисков.

Средство оценивания: устный опрос

Шкала оценивания:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

Перечень тем рефератов, докладов по курсу «менеджмент»

1. История развития менеджмента как науки".
2. "Концепции и функции менеджмента".
3. "Характеристика и виду организационных структур управления".
4. "Влияние внешней на деятельность организации".
5. "Особенности ведения деловых переговоров".
6. "Власть и лидерство: сущность и значение".

7. "Виды конфликтов в организации и пути выхода из них".
8. "Управление персоналом на предприятии".
9. "Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы".
10. "Коммуникация и коммуникационные процессы в организации".
11. "Принятие управленческих решений".
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации. Жуйкова
14. Сущность и значение самоменеджмента. Жуйкова
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы. Жуйкова
22. Основные методы определения эффективности управления.
23. Миссия и цели организации.
24. Основные модели принятия решений.
25. Современная модель управления организацией.
26. Реинжиниринг: характеристика и значение.
27. Характеристика тайм-менеджмента. Яровикова
28. Управление издержками на предприятии.
29. Виды рисков в менеджменте Яровикова
30. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.
31. Способы создания корпоративной культуры Яровикова
32. Модель мотивации Портера-Лоулера Яровикова

Средство оценивания: реферат

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими

	<p>источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал;</p> <p>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</p>
<p>3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.</p>	<p>– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме;</p> <p>– привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).</p>
<p>4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<p>– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу;</p> <p>– грамотность и культура изложения;</p> <p>– использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</p> <p>– соблюдение требований к объему реферата;</p> <p>– культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов</p>
<p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<p>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</p> <p>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</p> <p>– литературный стиль.</p>

Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался;
- автор отвечает на вопросы аудитории;
- показано владение специальным аппаратом;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если:

- доклад четко выстроен;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности;
- докладчик не может ответить на некоторые вопросы;
- докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины;
- выводы докладчика не являются четкими.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается;
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или

был оформлен плохо, неграмотно;

- докладчик не может четко ответить на вопросы аудитории;
- показано неполное владение базовым научным и профессиональным аппаратом;
- выводы имеются, но они не доказаны.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если:

- содержание доклада не соответствует теме;
- отсутствует демонстрационный материал;
- докладчик не может ответить на вопросы;
- докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
- отсутствуют выводы.

Практические задачи

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Кейс 1.1 «Компетенции руководителя»

Иван Соколов месяц назад был назначен руководителем отдела методологии по разработке программ страхования недвижимости. До этого момента Иван работал в области страхования пять лет. За это время он сложился как отличный методолог, хорошо разбирающийся в тонкостях страховых продуктов. Работа в качестве руководителя отдела методологии вызвала у Ивана серьезный стресс. Он выяснил для себя, что, оказывается, будучи отличным профессионалом, а также человеком, умеющим выстроить отличные межличностные коммуникации, управлять работой отдела ему бывает очень сложно. При этом до назначения Иван успешно проходил тренинг по «Основным управленческим навыкам». Однако, в условиях постоянных изменений, то есть в кризисных рабочих ситуациях, управленческие навыки не помогали. Рабочий цейтнот захватывал группу с головой — и эффективность всего отдела резко падала.

Проанализируйте, какие ключевые компетенции отсутствуют у Ивана Соколова как у руководителя команды на данном этапе управления.

Тема 2. Школы и подходы менеджмента

Кейс 2.1 «Время – деньги»

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек. Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что в виду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты. Он ошибся.

Компания быстро нашла нового дизайнера, в виду срочности работы он оплачивался по самой высокой ставке. В итоге конференция прошла успешно, и все участники получили красиво изданный сборник материалов на память. Через какое-то время Олег объявился и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив листок о нетрудоспособности.

1. Что должен был предусмотреть директор по персоналу, принимая на работу такого человека?

2. Как правильно нужно было устанавливать с ним взаимодействие, чтобы подобных эксцессов не происходило?

3. На каком этапе приема специалиста на работу нужно остановиться и оценить все риски?

4. Рассмотрите варианты решения проблемы в соответствии с подходами и школами менеджмента

Тема 3. Организация, организационные структуры и их проектирования

Кейс 3.1 «Чужие здесь не ходят»

Три года назад руководство компании АО Zed Chemicals организовало проектную группу, которая в основном состояла из ученых и инженеров. Ее задачей было создание новых технологий, которые могли бы успешно работать на производстве в химической промышленности. В общем, компания хотела и получила свой центр R&D. В проект были инвестированы огромные средства, но отдача от разработки ожидалась весьма значительная.

И вот теперь стало совершенно очевидно, что эта инициатива провалилась: за три года не было создано ни одной стоящей разработки. То небольшое, что было предложено группой, не востребовано рынком. Проще говоря, это никому не нужно. Тратить деньги впустую руководство компании больше не намерено и поэтому поставило перед HR-директором задачу – избавиться от «балласта».

Однако оказалось, что это не так легко. И директор по персоналу оказался в тупике. Каким образом это лучше сделать? Если пойти по пути аттестации, и тех, кто неэффективен, уволить как не прошедших эту самую аттестацию, то, скорее всего, суд их через месяц восстановит. Такова практика. Оценка персонала тоже не решает проблемы: она же проводится для того, чтобы человека продвинуть, показать ему его сильные и слабые стороны, составить план развития, а не для того, чтобы уволить. HR-директор пришел в компанию, когда проектная группа уже функционировала, и непосредственно с этими сотрудниками дел не имел. Встретившись и ближе познакомившись с ними, он понял, что и уговорить уйти их добровольно, по-хорошему, не получится.

Посоветуйте руководству, как решить сложившиеся проблемы.

Задание 3.2 Выбор организационно-правовой формы

Соотнесите организационно-правовую форму и вид деятельности организации. Ответ обоснуйте.

Организационно-правовая форма	Вид деятельности организации
1. Общество с ограниченной ответственностью	А. Транспортные услуги
2. Потребительский кооператив	Б. Университет
3. Унитарное предприятие	В. Ремонт обуви
4. Холдинг	Г. Магазин по продаже канцтоваров
5. Открытое акционерное общество	Д. Автомобильный завод
6. Индивидуальный предприниматель	Е. Оказание услуг связи
7. Концерн	Ж. Гаражное объединение
8. Закрытое акционерное общество	З. Жилищно -коммунальные услуги
9. Хозяйственное товарищество	И. Производство агропромышленной продукции
10. Учреждение	К. Издательские работы

Решение:

1. Г	4. И	7. К	10. Б
2. Ж	5. Д	8. Е	
3. А	6. В	9. З	

Тема 4. Принятие управленческих решений

Кейс 4.1 «Как загибалась сталь»

Компания «Юстас-В» находится в центре Москвы, в уютном особнячке на Садовом кольце и существует на рынке металлопроката уже 15 лет. Устойчивая работа позволили компании зарекомендовать себя крепким середнячком, который не хватает звезд с неба и в то же время достаточно прочно стоит на ногах. Заключены дилерские договора с тремя из пяти крупнейших комбинатов. Оставшиеся два комбината не работают по дилерским схемам, предпочитая прямые договора с потребителями. К слову, на упомянутых трех комбинатах количество дилеров строго ограничено и их состав не меняется уже долгие годы. Рынок тоже весьма стабилен, хотя, кризис заставил ряд комбинатов поднять отпускные цены. Стабильность рынка имеет еще одну неприятную сторону: в процессе конкурентной борьбы, торговая наценка уменьшилась до смехотворной величины – менее 1%. Кроме того, удельный расход на транспорт увеличился на 70%. В довершение всего, управляющая компания уведомила об увеличении арендной ставки на 100%.

Небольшой, всего пять менеджеров, но дружный коллектив готов выполнить любые задачи, поставленные перед ним со стороны руководства, однако, все же что-то не получается. Собственники компании, они же и два топ-менеджера (которые, кстати, находятся в Санкт-Петербурге), постоянно недовольны результатами хозяйственной деятельности компании и с периодичностью раз в четыре месяца меняют начальников отделов продаж и московского директора. И вообще, последние полтора года компанию преследуют неудачи – одна за другой. В целях экономии руководство провело сокращение, уменьшив количество персонала до минимума. Но цель не достигнута: увеличивается дебиторка, уходят клиенты, увольняются менеджеры, и, как следствие, снижается оборот и падает прибыль. Неутешительным оправданием может служить некоторое общее снижение потребления металла по стране.

Вывод очевиден: для удержания на плаву компании требуется значительно увеличить объемы продаж и прибыль. Каким образом это сделать? Отдела маркетинга в компании нет, да и нужен ли он в данном направлении бизнеса, где поставщиков можно пересчитать на пальцах одной руки, а потребителей не больше сотни? Все участники рынка знают друг друга практически в лицо.

Реклама – тоже не выход, по той же самой причине. Схема откатов практически не возможна, так как торговая наценка крайне мала. Договориться с комбинатами о понижении отпускных цен на металлопрокат не получается. Переход с сегмента мелкого опта требует значительных финансовых вливаний, к которым собственники не готовы.

Тема 5. Коммуникации и деловое общение в организации

Кейс 5.1 «Антикварный магазин»

Ваш друг работает в антикварном магазине. Вы встретились за ужином, и он рассказал Вам следующую историю: «Ты знаешь, сейчас с продажей антиквариата не все хорошо. Рынок затоварен, цены снижаются и нужно прикладывать большие усилия, чтобы убедить клиентов что-то купить. И когда представитель одного из крупных банков появился в нашем магазине, я очень обрадовался. Он хотел купить набор итальянской мебели 18-го века, очень дорогие персидские ковры и несколько наших лучших гравюр и гобеленов. Он сказал, что он ездил еще в несколько магазинов.

Мы перешли на обсуждение цены, и я назвал ему сумму в 325000\$ и добавил, что это наша «стартовая цена» и мы безусловно сможем договориться. Он рассмеялся и предложил 50% от этой суммы. Я начал ему расхваливать наш товар, рассказал, какого он высокого качества, и предложил купить его со скидкой в 10%.

Он сказал, что не сомневается в высоком качестве товара, но также он уверен, что мы не можем себе позволить упустить такого важного покупателя. Я начал опять рассказывать о товаре, о тенденциях на рынке антиквариата, подчеркивая, что

предлагаемые нами товары как раз сейчас входят в моду, и предложил ему скидку еще в 6%.

Я сказал, что это оставит нас практически без всякой прибыли, но ради такого важного клиента мы готовы на некоторые уступки. Он отметил, что ему нравится наш товар, но, к сожалению, он не вписывается в бюджет. В попытке все-таки убедить его, я предложил в качестве «бесплатного приложения» к коллекции очень оригинальную китайскую вазу, стоимостью в 5000\$.

Он задумался, но, к моему разочарованию, сказал, что должен обсудить этот вопрос со своим боссом и тому наверняка не понравится цена. Это странно, потому что, как я понял, у него есть право принимать подобные решения самостоятельно. Он сказал, что скоро позвонит мне. Я с нетерпением жду его звонка и надеюсь, что он все-таки примет решение о покупке, хотя мне почему-то кажется, что он опять будет требовать скидок. Но что делать — такая наша работа. Главное — заботиться о том, чтобы клиент не расстраивался».

Что продавец сделал не так?

Понял ли он потребности клиента? Как ему стоило себя вести в этой ситуации?

Тема 6. Руководство, власть и лидерство

Кейс 6.1 «Власть Джека Уэлча»

В GE Джек Уэлч пришел в 1960 году. Строптивный характер не помешал Джеку в 1973 году стать самым молодым главным менеджером. В апреле 1981 года он занял пост Президента компании GE. За первые два года компания под руководством Уэлча заключила 189 разнообразных сделок по слияниям, покупкам и продажам, а число сотрудников GE с 411 тыс. сократилось до 299. Всем известно, что новаторские методы Джека Уэлча шокировали общественность. Именно тогда за ним закрепилась репутация «нейтронного Джека».

Его новаторские методы заключались в том, что он разделил всех сотрудников на категории «А», «В», «С» и ОБЯЗАЛ менеджеров руководствоваться правилом 20-70-10, где «А» — звезды; «В» — хорошие исполнители, но не инициативны; «С» — все остальные. Система работы с персоналом в компании была выстроена таким образом, что в ней выживали только звезды. «Лучшие должны знать, что они лучшие. И я готов платить им очень много. Слишком много. А худшие должны знать, что либо они стремятся стать лучшими, либо пусть уходят из компании».

Какой тип власти помог Д. Уэлчу преодолеть кризис корпорации?

Наблюдаем ли мы в данном кейсе взаимосвязь различных источников власти? Каких именно?

Тема 7. Мотивация и стимулирование в организации

Задание 7.1

Изучив процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Процессуальные теории мотивации

Название	Основные идеи	Достоинства	Недостатки
Теория ожиданий В. Врума			
Теория справедливости Дж. С. Адамса			
Теория Л. Портера — Э. Лоулера			

Задание 7.2

Изучив содержательные теории мотивации, заполните таблицу.

Процессуальные теории мотивации

Название	Основные идеи	Достоинства	Недостатки
Теория А.Маслоу			
ERG-теория Альдерфера			
Двухфакторная теория Герцберга			

Тема 8. Групповая динамика в организации

Кейс 8.1. Группа или команда?

В крупном коммерческом банке Подразделение, которое возглавляет Бобров, создано полгода назад. Основная задача отдела — продажа ипотечных кредитов. Отдел состоит из пяти человек. Все сотрудники отдела понимают, что их объединяет общая цель — увеличить приток клиентов банка на 20% за текущий год. Каждый сотрудник отдела знает свои обязанности в отделе, понимает важность планирования и отчетов. Отдел ипотечного кредитования периодически пересекается в своих задачах с отделом персонала, который возглавляет коллега Запрудный. Отдел персонала не всегда вовремя выполняет задачи по поиску специалистов в отдел. Дефицит кадров в отделе ипотечного кредитования заметно сказывается на эффективности работы. Однако, отдел персонала, кроме подбора специалистов в отдел Боброва, занимается решением не менее важных для компании задач. И поиск необходимых специалистов осуществляет по мере возможности, как только появляются интересные кандидаты.

Отдел ипотечного кредитования, возглавляемый Бобровым — это группа или команда? Аргументируйте свой ответ, применив для анализа основные критерии эффективности команды.

Кейс 8.2 «Выбор Ирины»

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

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

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

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

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем, несмотря на недовольство своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации:

Какие типы конфликтов вы видите в данной ситуации?.

Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

Какой способ разрешения конфликтов выбрал каждый из участников конфликта (если таковы имеются)?.

Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Тема 9. Управление проектами в организации

Задание 9.1

Как Вы полагаете, кто из следующих групп действующих лиц будет действовать по принципу командной работы: преподаватели, футболисты, бухгалтера, банковские служащие, пловцы, менеджеры по продажам, биатлонисты, студенты

Задание 9.2

Анатолий Федорович запланировал на ближайшие выходные заняться крышей на своей даче. Для этого он заказал в магазине несколько рулонов рубероида. Он договорился, что рубероид будет доставлен на дачу в субботу не позднее, чем в 11 часов утра.

Вполне возможно, что Анатолию Федоровичу не удастся закончить крышу до конца воскресенье.

1. Какие причины, могут привести к такому нежелательному событию.
2. Предложите перечень мероприятий, которые позволили бы снизить степень риска этого проекта.

Задание 9.3

В чем заключается преимущество команды перед другими видами организации бизнеса? За счет чего компании, в которой работает слаженная команда, удается победить конкурентов? Назовите хотя бы два-три преимущества.

Задание 9.4

Тренинг 9.4 «Карточки Крауфорда»

Вы уже составили спецификацию Новогоднего проекта, но Вам еще предстоит определить, с кем из руководителей института Вам необходимо договориться о поддержке своего мероприятия.

В частности, Вам нужно выявить из общей массы заинтересованных лиц наиболее влиятельные фигуры, от которых в основном зависит успех Вашего проекта. Воспользуйтесь для выявления этих лиц следующей методикой:

1. Соберите группу организаторов проекта (5-9 человек)
2. Раздайте всем участникам карточки (простые листки белой бумаги) и выберите ведущего
3. На вопрос ведущего «Напишите самое влиятельное заинтересованное лицо, от которого зависит успех нашего проекта», напишите подходящую кандидатуру на карточке и положите ее лицевой стороной вниз. Обмен мнениями строго воспрещен.
4. Повторите шаг 3 несколько раз, пока у Вас не соберется вместе несколько карточек. Одну и ту же кандидатуру на карточке писать нельзя.
5. Отдайте карточки ведущему и подведите итоги

Если Вы хорошо знаете ситуацию в Вашем институте, то все влиятельные лица будут указаны в этих карточках.

Средство оценивания: практические задачи

Шкала оценивания:

Кейс-задача оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена подробная аргументация своего решение, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена достаточная аргументация своего решение, показано определённое знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача частично правильно решена, недостаточная аргументация своего решение, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейсов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача неправильно решена, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент»

Студенты образовательной программы 38.03.01 Экономика. Финансы и кредит проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Менеджмент» в 2/4 семестре.

Экзамен является не только проверкой знаний, приобретенных студентом во время его обучения, и проверкой умения их использовать, но и важным звеном во всей цепи обучения студента, составляя существенную часть учебного и воспитательного процесса. В конце изучения предмета студент должен показать свои умения и навыки, которыми он овладел в процессе изучения дисциплины.

При проведении экзамена по дисциплине «Менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

Примерная структура экзамена по дисциплине «Менеджмент»:

1. устный ответ на вопросы

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

3. Решение практического задания (кейса) или задачи

Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения;

Критерии оценивания ответов

	<i>Устный ответ</i>	<i>Практическое задание</i>	<i>Тестовые задания</i>
Отлично	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90-100% правильно выполненных заданий
Хорошо	знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	70-90% правильно выполненных заданий
Удовлетворительно	знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой	студент допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания,	50-70% правильно выполненных заданий

	проблеме	не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	
Неудовлетворительно	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	<i>менее 50% правильно выполненных заданий</i>

Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

Отметка за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

Рекомендации по проведению экзамена

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену, критериями оценивания. В результате экзамена студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучавшимися им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

6. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3

Перечень вопросов к экзамену

1. Менеджмент: понятие, аспекты, сущность
2. Научная школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
3. Административная школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
4. Школа человеческих отношений: период существования, основоположники, основные идеи
5. Поведенческая школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
6. Количественная школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
7. Современные подходы к менеджменту: особенности и отличия
8. История управленческой мысли
9. Развитие управления в России
10. Понятие и виды организаций, их особенности
11. Внешняя среда организации
12. Внутренняя среда организации
13. Разновидности организационных структур управления: характеристики, достоинства и недостатки
14. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
15. Жизненный цикл организации и характеристика этапов
16. Миссия и цели организации. Требования к целям организации
17. Функции менеджмента и их характеристика
18. Содержательные теории мотивации
19. Процессуальные теории мотивации
20. Принципы менеджмента и их характеристика

21. Методы управления и их характеристика
22. Управленческие решения: сущность, понятие, требования к ним и классификация
23. Процесс принятия управленческих решений
24. Процесс проектирования организационных структур
25. Лидерство и власть: понятия, разновидности и их характеристика
26. Понятие и типы конфликтов. Причины возникновения и способы разрешения конфликтов
27. Процесс управления конфликтом. Стрессы.
28. Коммуникации. Понятие и классификация.
29. Процесс коммуникаций и основные виды
30. Понятие делового общения и его основные формы
31. Теория «X», «Y» МакГрегора
32. Материальное и нематериальное стимулирование
33. Классификация проектов и этапы создания
34. Команда проекта и основные участники
35. Понятия группы и команды. Основные отличия и этапы развития команды

**Примерные тестовые задания по дисциплине «Менеджмент»
0 вариант**

1. **Организация - это:**
 1. объединение людей для достижения какой-то цели организации
 2. объединение людей для достижения индивидуальных целей
 3. группа лиц, занимающихся коммерческой деятельностью ради извлечения собственных и организационных целей
 4. объединение людей для достижения индивидуальных и групповых целей

2. **Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется _____ полномочий.**
 1. делегированием
 2. декомпозицией
 3. распределением
 4. конкретизацией

3. **Определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения относится к следующей функции менеджмента:**
 1. планирование
 2. организация
 3. мотивация
 4. контроль
 5. координация

4. **К основным функциям менеджмента относится:**
 1. планирование
 2. организация
 3. мотивация
 4. стимулирование
 5. проектирование

5. Одним из основоположников административного (классического) направления в управлении является:

1. А. Файоль
2. Ф. Тейлор
3. Э. Мэйо
4. П. Друкер
5. С. Джобс

6. Одним из основоположников школы научного управления является:

1. А. Файоль
2. Ф. Тейлор
3. Э. Мэйо
4. П. Друкер
5. С. Джобс

7. Впервые принципы управления сформулированы в школе:

1. административного управления
2. научного управления
3. человеческих отношений
4. количественного управления
5. С. Джобса

8. Впервые использованы приемы управления межличностными отношениями в школе:

1. административного управления
2. научного управления
3. человеческих отношений
4. количественного управления
5. С. Джобса

9. Построение организационных структур управления входит в:

1. планирование
2. организацию
3. мотивацию
4. стимулирование
5. проектирование

10. К основным функциям менеджмента относится:

1. планирование, организация, мотивация
2. анализ, оценка, контроль
3. проектирование, планирование, оценка
4. стимулирование, мотивация, контролинг, анализ и оценка

11. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации - это:

1. организационная структура
2. организационная культура
3. организационный дизайн
4. организационная система

12. К дивизиональным структурам относят:

1. продуктовые, потребительские, региональные

2. проектные, матричные
3. штабные, командные
4. линейные, функциональные, линейно-функциональные

13. К методам проектирования организационных структур относятся:

1. метод мозгового штурма
2. метод аналогий
3. метод организационного моделирования
4. экспертно-аналитический метод

14. К методам принятия управленческих решений относится:

1. метод мозгового штурма
2. метод аналогий
3. метод организационного моделирования
4. экспертно-аналитический метод

15. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации - это:

1. формальные группы
2. теоретические представления и практические навыки
3. неформальные группы
4. управленческие группы

16. Коммуникации, которыми довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения, называются:

1. внутренними коммуникациями
2. вербальными коммуникациями
3. формальными коммуникациями
4. неформальными коммуникациями

17. Объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию - это:

1. размер канала
2. емкость канала
3. глубина канала
4. ширина канала

18. Власть руководителя организации может иметь разнообразные формы:

1. законная власть; власть, основанная на наказании
2. коммерческая власть; власть, основанная на принуждении
3. власть, основанная на принуждении; власть, основанная на наказании
4. коммерческая власть; харизматическая власть

19. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели - это:

1. лидерство
2. зависимость
3. власть
4. руководство

20. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей - это:

1. мотивация
2. власть
3. влияние
4. лидерство

Примерные практические задания к экзамену по дисциплине «Менеджмент»

Задание 1

Три года назад руководство АО «Химия» организовало проектную группу, которая в состояла из ученых и инженеров, для создание новых технологий, которые могли бы успешно работать на производстве в химической промышленности. В общем, компания хотела и получила свой центр НИОКР. В проект были вложены огромные средства, но отдача от разработки весьма не значительная. В итоге, за три года не было создано ни одной стоящей разработки. То немногое, что было предложено группой, не востребовано рынком. Проще говоря, это никому не нужно. Тратить деньги впустую руководство компании больше не намерено и поэтому поставило перед HR-директором задачу – избавиться от «балласта». Стоит ли избавляется от центра ученых? Ответ обоснуйте.

Задание 2

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а так же может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задание 3

Есть шанс получить крупного клиента, который значителен и для Вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Ваш помощник советует послать этому агенту на дом широкоформатный плазменный телевизор последнего поколения.

Как Вы поступите?

Задание 4

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме.

Как вы поступите?

Задание 5

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру». Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании». Хонда – «Мы стремимся предлагать

наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Задание 6

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Какие решения примите? Ответ обоснуйте.

Задание 7

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн.долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Американ Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна

единовременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?

2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

Задание 8

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПГ «Об упорядочении торговли на вещевых рынках

Московской области»: «В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы администрации – министра администрации по торговле и услугам населению Московской области. Губернатор Московской области»

Вопросы: Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет средств мультимедиа?

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

Средство оценивания: доклад МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Средство оценивания: тест МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний студента. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по-прежнему наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности

предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.