


АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой экономики  
и менеджмента  
 А.Н. Петрова  
Протокол заседания кафедры  
№ 1 «01» 00 2017 г.

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

Учебная дисциплина «Менеджмент»

Образовательная программа  
38.03.05 Бизнес-информатика  
Электронный бизнес

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	ОК-6	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	1/2
2	ОК-7	способностью к самоорганизации и самообразованию	1/2
3	ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность; готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных профессиональных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами	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	ОК-6	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подходы менеджмента к принятию управленческих решений, разрешению конфликтов, мотивации и стимулирования</li> <li>- разновидности, способы создания и характеристики организационной культуры</li> <li>- основные этапы процесса разработки и принятия организационно-управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделять, формулировать и логично аргументировать собственную позицию в процессе межличностной коммуникации;</li> <li>- работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностями к конструктивной критике и самокритике;</li> <li>- навыками управления конфликтами;</li> <li>- навыками формальных коммуникационных процессов с учетом профессиональных и культурных различий</li> </ul>	устный опрос, реферат	вопросы для устного опроса, тематика рефератов
2	ОК-7	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему подходов и методов, направленных на формирование аналитического и логического мышления;</li> </ul>	устный опрос, реферат	вопросы для устного опроса, тематика рефератов

		<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать информационные источники (сайты, форумы, периодические издания);</li> <li>- применять различные подходы и теории в процессе взаимодействия с членами коллектива;</li> <li>- самостоятельно строить алгоритм принятия решений, управления конфликтами, а так же ставить перед собой цели и задачи профессионального и личностного самообразования</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками ситуационного подхода в принятии решений и взаимодействии в коллективе</li> <li>- навыками оперативного поиска информации и генерирования на ее основе решений</li> </ul>		
3	ОПК-2	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру управленческих решений;</li> <li>- методы принятия организационно-управленческих решений</li> <li>- требования к решениям</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновать предложения при принятии управленческих решений;</li> <li>- использовать методы принятия организационно-управленческих решений</li> <li>- активировать и мотивировать членов группы к принятию участия в организационно-управленческих решениях</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки альтернативных вариантов управленческих решений</li> <li>- навыками разработки управленческих решений</li> </ul>	устный опрос, реферат	вопросы для устного опроса, тематика рефератов

		- навыками постановки задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами		
--	--	--	--	--

**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 38.03.05 Бизнес-информатика. Электронный бизнес проходят текущую аттестацию в 1/2-ом семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- реферат.

**Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице**

<b>№ п\п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Код контролируемой компетенции (или ее части)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Сущность и характерные черты современного менеджмента	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
2.	История развития менеджмента	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
3.	Функции управления	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
4.	Принятие решений	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
5.	Связующие процессы в менеджменте	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
6.	Руководство: власть и партнерство	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
7.	Социально-психологический аспект руководства	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат
8.	Система методов управления в менеджменте	ОК-6, ОК-7, ОПК-2	устный опрос, реферат

**Вопросы для устного опроса**

**Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента**

1. Зарубежный опыт управления.
2. Японский менеджмент.
3. Особенности организации управления в американских и западно-европейских фирмах.
4. Сравнительная характеристика двух моделей менеджмента: американской и японской.

**Тема 2. История развития менеджмента**

1. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.
2. Школа науки управления.
3. Современная система взглядов на менеджмент: Теория «7s», теория «z», теория «хаоса» и др.

**Тема 3. Функции управления**

1. Цикл менеджмента: организация, планирование, мотивация и контроль.

2. Организация. Построение организации структуры. Линейная организация управления.
3. Линейно-функциональное (традиционное) построение организации.
4. Матричные структуры организации.
5. Планирование. Этапы планирование. Виды планов: в зависимости от содержания деятельности; в зависимости от организационной структуры деятельности; в зависимости от организационной структуры подразделения.
6. Мотивация как процесс стимулирования к деятельности.
7. Контроль. Сущность, функции. Необходимость контроля.

#### **Тема 4. Принятие решений**

1. Алгоритм рационального принятия решения.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
3. Технология принятия управленческого решения.

#### **Тема 5. Связующие процессы в менеджменте**

1. Способы общения. Барьеры общения.
2. Пути снятия барьеров общения.
3. Атттракция.
4. Совершенствование коммуникаций в организациях.
5. Деловое и управленческое решение.

#### **Тема 6. Руководство: власть и партнерство**

1. Управленческая решетка ГРИД.
2. Стили управления: демократический, авторитарный, либеральный.
3. Матрица стилей руководства. (по Р.Блейку и Дж.С.Мутону).
4. Архитипы управляющих: лидер, администратор, плановик, предприниматель.
5. Направление кадровой политики на фирме.

#### **Тема 7. Социально-психологический аспект руководства**

1. Основные понятия конфликтологии: конфликтная ситуация, объект и мотив конфликта.
2. Типология конфликтов. Источники конфликтов.
3. Диагностика конфликтов. Фазы развития конфликтов.
4. Стратегия поведения в конфликте.
5. Управление конфликтами и стрессами.

#### **Тема 8. Система методов управления в менеджменте**

1. Административные методы – управления.
2. Социально-психологические методы управления.
3. Особенности управления внешнеэкономическими связями.
4. Пути повышения эффективности менеджмента.

#### **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.

### Тематика рефератов

1. Проектирование организационной структуры (на примере предприятия).
2. Анализ коммуникационного потенциала в системе менеджмента (на примере предприятия).
3. Разработка управленческого решения по планированию (на примере предприятия).
4. Разработка управленческого решения по маркетингу (на примере предприятия).
5. Разработка управленческого решения по мотивированию персонала (на примере предприятия).
6. Проектирование коммуникационного процесса в организации (на примере предприятия).
7. Оценка эффективности менеджмента (на примере предприятия).
8. Организация контроля в сфере производства продукта (на примере предприятия).
9. Организация контроля в сфере реализации продукции (на примере предприятия).
10. «Дерево» целей стратегической программы (на примере предприятия).
11. Анализ стиля управления конкретного менеджера (на примере руководителя высшего и среднего звена).
12. Управление межличностным конфликтом в организации (на конкретном примере).

### 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

	<p>реферата;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>– обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>– умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы</li> </ul>
<p>3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов</p>	<p>круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).</li> </ul>
<p>4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<p>правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– использование рекомендованного количества исторических источников и литературы;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>– соблюдение требований к объему реферата;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов</li> </ul>
<p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>

### Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент»

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

#### Примерная структура зачета по дисциплине «Менеджмент»

##### 1. устный ответ на вопросы

Студенту на зачете 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. выполнение практических заданий

Практических задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

#### Устный ответ студента на зачете должен отвечать следующим требованиям:

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах менеджмента, знание классической и современной литературы.

Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:

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

#### Критерии оценивания ответов

	Устный ответ	Практическое задание	Тестовые задания
<i>зачтено</i>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме;	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	50-100 % правильно выполненных заданий
<i>не зачтено</i>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в изложении материала	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применить знания для решения практического задания.	До 50 % правильно выполненных заданий

#### 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 зачет по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

### **Рекомендации по проведению зачета**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к зачету, критериями оценивания.

2. Необходимо выяснить на зачете, 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 зачете следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту зачета, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к зачету.

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, приведенной в пункте 3.

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

### **Перечень вопросов к зачету по курсу «Менеджмент»**

1. Основные понятия менеджмента.
2. Развитие менеджмента как науки. Основные школы управления.
3. Характеристика классической школы управления.
4. Школа научного менеджмента.
5. Особенность поведенческой школы управления.
6. Сравнение американской и японской моделей менеджмента.
7. Миссия, цели и задачи фирмы.
8. Функции процесса управления и их характеристика.
9. Уровни управления, их функции, задачи.
10. Масштабы управления и нормы управляемости.
11. Принципы менеджмента.
12. Виды построения организаций.
13. Линейно-функциональное построение организаций.
14. Виды дивизиональных структур построения организации.
15. Матричная структура построения организации.
16. Бюрократическая организация (по Веберу) и ее характеристика.
17. Объекты управления на предприятии.
18. Экономический потенциал предприятия.
19. Разделение обязанностей, полномочий и принципы их передачи.
20. Характеристика корпоративной и индивидуалистической организации.
21. Механический и органический подходы в теории и практике управления.
22. Прогнозирование и планирование.
23. Виды планов и их характеристика.
24. Стратегическое планирование: сущность, функции.
25. Контроль: сущность, функции.
26. Виды контроля.
27. Виды управленческих решений и их характеристика.
28. Этапы рационального принятия решения.
29. Коммуникация в системе управления.
30. Коммуникационные роли.
31. Мотивация как процесс стимулирования деятельности.
32. Классификация теорий мотиваций.
33. Теория мотивации А. Маслоу.
34. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
35. Теория мотивации по В. Вруму.
36. Теория справедливости Адамса.
37. Формы власти и способы ее реализации.
38. Способы влияния на исполнителей.
39. Стилль управления.
40. Архитипы управления.
41. Направление кадровой политики на фирме.
42. Социально-психологический аспект управления.
43. Стадии развития группы (коллектива).
44. Пути формирования команды.

### **Примерный перечень практических заданий**

#### **Задание №1**

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;

- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на Ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по Вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

### **Задание № 2**

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

### **Ситуация №1**

Лариса Данилова только что была выдвинута в низовые руководители ее боссом Романом Денисенко. Он выбрал Ларису, потому что она была наиболее способной и надежной из пяти человек, подчиненных ему. Его единственной оговоркой было то, что Лариса весьма застенчива и не так уверена в себе, как должен быть управляющий, однако он надеялся, что со временем она приобретет уверенность и силу.

Выдвижение было неожиданным и непредвиденным для Ларисы. Учитывая проблемы отдела, над которыми работал Роман Денисенко, а также чувство лояльности, которое штат испытывал к нему, она не была уверена, что справится с работой, но ей было приятно, что Роман этим выдвижением оказал ей свое доверие. Станислав, достаточно нахальный сотрудник, не скрывал иногда, что он положил глаз на работу Романа в том случае, если Роман должен продвигаться в организации. Лариса испытывала опасения, что она не способна руководить Станиславом.

1. Поставьте себя на место Романа Денисенко и подготовьте заявление, которое он должен сделать перед группой при попытке помочь Ларисе взять хороший старт.

2. Какие самые важные проблемы встанут перед Ларисой в первые несколько недель работы в качестве низового руководителя?

3. Что будет думать и чувствовать Станислав, и как он, возможно, себя поведет по отношению к Ларисе, группе и своей работе?

4. Если бы Вы были на месте Ларисы, что бы Вы сделали, чтобы получить поддержку Станислава?

### **Задание № 3**

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

**I.** *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."* Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

**II.** *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение, и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

**III.** *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

**IV.** *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?*

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

#### **Задание № 4**

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

**Невмешательство:** низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

**Теплая компания:** высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

**Задача:** внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.

**Золотая середина:** руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не занимается попустительством.

**Команда:** руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

#### **Ситуация № 1. «Бутики Христора»**

Жанна Христор только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христор являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христора». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христора, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один —



торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен “держать руку на пульсе” всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: “Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти “психологи” знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?”

## **Тестовые задания по дисциплине «Менеджмент»**

### **0 вариант**

В истории менеджмента никогда не было:

✓ математической школы

количественной школы

школы человеческих отношений

классической школы

В древний период не рассматривали вопросы:

связанные со счетоводством, управлением затратами

✓ нет правильного ответа

связанные с мотивацией

связанные с децентрализацией управления

Системный подход, как метод менеджмента:

специфическая форма конкретизации системности

✓ способ упорядочивания проблем

научная постановка опыта на базе разработанной методики

рассмотрение каждого явления в динамике

Особенностью административных методов не является:

адресность

обязательность

- ✓ наличие ресурсных рамок

наличие временных рамок

Современной наукой и практикой менеджмент понимается как:

- ✓ научная дисциплина
- ✓ искусство
- ✓ вид профессиональной деятельности

Организацией не является:

- ✓ открытая система
- ✓ системы решения текущих потребительских проблем
- ✓ закрытая система

Управление понимается в качестве:

науки, деятельности, процесса, системы, способа

- ✓ искусства, аппарата, науки, функции

Общими принципами организации не являются:

структура, процесс, конкуренция

- ✓ централизация, децентрализация управления, соотносительность

процесс, конечный результат

Не являются принципами менеджмента:

- ✓ экономичность

материальное и моральное стимулирование

ответственность

научность управления

К бюрократическим организационным структурам относятся:

- ✓ линейно-штабная, функциональная, дивизиональная

линейная, дивизиональная матричная

матричная, продуктовая, линейная

Для оценки эффективности проектирования организационных структур выделяют следующие группы показателей:

- ✓ отражающие результаты деятельности организации
- ✓ характеризующие организацию процесса управления
- ✓ отражающие рациональность организационной структуры

Недостатком линейно-штабной структуры является:

- ✓ чрезмерная централизация управления

снижение ответственности из-за отсутствия единоначалия

длительная процедура принятия решений

трудности координации деятельности подразделений

Текущими планами являются:

снабженческие, производственные, сбытовые

ассортиментные, рекламные, сбытовые

- ✓ функциональные, единовременные, стабильные

корпоративные, видовые, цеховые

Согласно теории Z:

рабочие ленивы

сотрудники получают стимул от своих обязанностей

рабочие имеют внутренние стимулы

✓ мотивы сочетают в себе биологические и социальные потребности

В менеджменте теориями мотивации не является:

содержательные теории

✓ подкрепительные теории

теории специфической картины работников

процессуальные теории

Согласно теории Дж. С. Адамса демотивация возникает в случае:

недостаточного удовлетворения потребности

отсутствия результативности труда

отсутствия интереса к результату работы и затраченным усилиям

✓ дисбаланса собственного вклада и вознаграждения с вознаграждением и

вкладом другого

Основными стилями управления являются:

дистанционный, авторитарный, демократический

авторитарный, демократический, попустительский

контактный, целеполагающий, либеральный

✓ дистанционный, целеполагающий, делегирующий

Предварительный контроль не используется в области:

✓ временных ресурсов

финансовых ресурсов

материальных ресурсов

человеческих ресурсов

Административные методы осуществляются посредством:

коллективного обсуждения проблемы

✓ приказов, распоряжений, указаний

поддержания дисциплины, премированием

оперативных указаний, советов, совещаний

Направленность методом менеджмента следующая:

✓ по отношению к трудовым коллективам

по отношению к субъектам управления

✓ по отношению к отдельным работникам

Основная часть производственных и товарных запасов является:

✓ текущими запасами

страховыми запасами

материальными запасами

сезонными запасами

К типам производства относят:

✓ массовое, единичное, серийное

единичное, уникальное, серийное

массовое, сплошное, ассортиментное

К внутренним функциям снабжения относятся:  
установление рациональных хозяйственных связей, подготовка материальных ресурсов к производственному потреблению

✓ планирование материально-технического снабжения, оперативное регулирование движения материальных ресурсов

поиск возможных поставщиков материалов, лимитирование отпуска материалов со склада

оперативное регулирование движения материальных ресурсов, выбор средств доставки материалов

Под видом общественного труда, связанного с обеспечением скоординированной деятельности понимают:

✓ труд менеджера

труд сотрудника организации

всё перечисленное верно

труд рабочего

На основании исследований установлено, что эффективное слушание составляет лишь:

✓ 25%

45%

80%

50%

Управленческое решение не формируется в качестве:

выбор предварительно осмысленной цели

✓ выбор осмысленных задач

выбора определённого курса действий

продукта управленческого труда

По степени доступности информация бывает:

открытой

секретной

✓ всё перечисленное верно

для служебного пользования

Мотивирующая функция решений реализуется через:

✓ приказы, постановления, распоряжения

решения, согласования, индивидуальные беседы

✓ морально-политические факторы трудовой активности

Управленческое решение представляет собой:

✓ выбор альтернативы

распоряжение субъекта управления

процесс реализации целей управления на основе внутреннего предвидения

Позиция лидера и менеджера в обществе определяется положением:

«над» и «с»

«в» и «с»

✓ «вне» и «над»

«вне» и «в»

Менеджер отличается от лидера следующими характеристиками:

✓ работает по целям других и использует доводы

полагается на людей и работает по своим целям

доверяет и даёт импульс движению

К правилам выступления на трибуне не относят:

✓ подведение итогов

место выступления

подготовка речи

К организационным источникам власти относятся:

✓ власть связей

власть убеждения

власть информации

Природой деловых конфликтов является:

различия в манере поведения

✓ ответственность за выполнение должностных инструкций

При общении по телефону следует соблюдать следующие правила:

✓ иметь под рукой все необходимые документы

определить «правила игры»

✓ продумать разговор заранее

К источникам авторитета относятся:

✓ официальный авторитет

✓ реальный авторитет

номинальный авторитет

К слагаемым качества профессионального обучения относят:

✓ качественный состав обучаемых

✓ уровень материально-технической базы

✓ качественный состав педагогических работников

Объектами инновационного менеджмента выступают:

модернизация и усовершенствование

научно-исследовательские разработки

✓ инновация и инновационный процесс

разработки и новшества

Поведенческая школа появилась в результате:

✓ увеличения числа работников в системе управления

промышленной революции

устаревших принципов организации работ

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

##### Средство оценивания: устный опрос МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Экспресс - быстрый, безостановочный; удобная форма промежуточного контроля знаний. Главное преимущество – занимает мало времени от 5 до 7 мин., при этом в зависимости от количества вопросов (оптимальное 10), позволяет проверить большой объем и глубину знаний. Быстрая проверка, еще один плюс. Учащиеся сразу могут проверить правильность выполнения работы (правильные ответы могут быть просто открыты на об-ратной стороне доски). Экспресс-опрос проводится несколько раз за тему, что позволяет диагностировать, контролировать и своевременно корректировать усвоение материала в ходе его изучения, а не после, что значительно повышает эффективность обучения и закрепляет знания учащихся.

##### 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-этому они 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.