

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущей и промежуточной аттестации
по направлению 38.04.02 профиль «Управление проектами и
производственными процессами»
по учебной дисциплине (модулю)
«Менеджмент устойчивого развития экономических систем»

Описание показателей (дескрипторов) и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Контроль качества освоения дисциплины (модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений, обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Планируемые результаты освоения образовательной программы		
Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции, формируемые в рамках дисциплины	Дескрипторы:знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1.Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников	Знать: основные методы и средства получения, хранения и переработки учебной информации Уметь: работать в команде, находить, систематизировать и использовать необходимую учебную и научную информацию для достижения поставленной цели Владеть: методами и технологиями в командной работе для достижения поставленной цели
	УК-1.2.Анализирует и определяет проблемные ситуации и проектирует процессы по их устранению	Знать: Основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы. Уметь: использовать педагогически обоснованные формы, методы и приемы организации работы обучающимися Владеть: пониманием теоретических основ организации работы с молодежью и готовностью применять их в профессиональной деятельности
ПК-1 Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	ПК-1.1 владением методами принятия решений в управлении операционной производственной	Знать-основы экономических и управленческих знаний базовые экономические законы а также законы организации Уметь-находить организационные решения при управлении устойчивым развитием Владеть-навыками применения базовых экономических законов а также законов организации и управления

		необходимые для поэтапного контроля при реализации принятых решений в управлении операционной деятельности организации
--	--	--

1. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля), компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины* (модуля)	Код контролируемой компетенции и/или индикаторы компетенции	Наименование оценочного ** средства
1	Общая теория управления. Функции менеджмента	УК-1, ПК-1	Тестирование
2	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	УК-1	Подготовка по вопросам
3	Форма организации системы менеджмента	УК-1	Решение задач
4	Мотивация деятельности в системе менеджмента	УК-1, ПК-1	Решение задач
5	Конфликтность в менеджменте	УК-1	Ситуационные задачи
6	Управление человеком, управление группой, управление коллективом. Руководство и лидерство. Власть и	УК1	Тестирование

	влияние, формы власти.		
7	Руководство и лидерство. Власть и влияние, формы власти	УК-1,ПК-1	Темы докладов с презентацией
8	Регулирование и контроль в системе менеджмента	УК1	Творческое задание
9	Промежуточный контроль по дисциплине	УК-1	Итоговое тестирование

Критерии и шкала оценивания индивидуальных творческих заданий

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Обучающийся правильно выполнил индивидуальное творческое задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
«не зачтено»	При выполнении индивидуального творческого задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Допущено множество неточностей.

Критерии и шкала оценивания докладов-презентаций

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Студенту выставляется «Зачтено», если доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация Рожег РоШ, P1a\$к-презентация, видео-презентация и др.) Использованы дополнительные источники информации. Содержание заданной темы раскрыто в полном объеме. Отражена структура доклада (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры). Оформление работы, соответствует предъявляемым требованиям. Оригинальность выполнения (работа сделана самостоятельно, представлена впервые)
«не зачтено»	Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий. Содержание доклада ограничено информацией. Заданная тема доклада не раскрыта, основная мысль сообщения не передана.

Критерии и шкала оценивания тестирования

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Выполнение более 60% тестовых заданий
«не зачтено»	Выполнение менее 60% тестовых заданий

Критерии оценивания сообщений

«Не зачтено»	«Зачтено»	Название критерия
Выполнение менее 60% оцениваемых параметров	Полное соответствие	Соответствие темы программе учебного

			<i>предмета, раздела</i>
<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>	<i>Полное соответствие</i>		<i>Все заключения подтверждены достоверными источниками</i>
<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>	<i>Полное соответствие</i>		<i>Понимание проблемы, стремление разъяснить ее суть с научных позиций</i>
<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>	<i>Полное соответствие</i>		<i>Умение интересно подать материал, наличие личностного отношения к нему</i>
<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>	<i>Полное соответствие</i>		<i>Грамотность и логичность изложения материала</i>
<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>	<i>Полное соответствие</i>		<i>Предоставление тезисов заданного формата</i>

Критерии и шкала оценивания опросов

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Студент владеет основными терминами по теме опроса, умеет построить грамотный, развёрнутый письменный ответ на поставленные вопросы, лаконично, четко и логично излагает свои мысли, демонстрирует свободное владение материалом, письменной формой научного стиля литературного языка.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.</i>

Критерии и шкала оценивания терминологических диктантов

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Студент знает основные термины, их значение, дает четкое научное определение терминов, дополнительно может привести примеры, раскрывающие содержание явления, описанное термином. Выполняет безошибочно более 60% заданий.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Допускает существенные ошибки и искажения в определении терминов, выполняет менее 60 % заданий.</i>

Критерии и шкала оценивания устных опросов и собеседований

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Студент владеет основными терминами по теме опроса, умеет построить грамотный, развёрнутый устный ответ на поставленные вопросы, лаконично, четко и логично излагает свои мысли, интонационно правильно осуществляет переход от одной части своего сообщения к другой, умеет структурировать свой ответ, демонстрирует свободное владение материалом, устной формой научного стиля литературного языка.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.</i>

Критерии и шкала оценивания терминологических диктантов

Оценка

Критерий оценки

<i>«зачтено»</i>	<i>Студент знает основные термины, их значение, дает четкое научное определение терминов, дополнительно может привести примеры, раскрывающие содержание явления, описанное термином. Выполняет безошибочно более 60% заданий.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Допускает существенные ошибки и искажения в определении терминов, выполняет менее 60 % заданий.</i>

Критерии и шкала оценивания контрольной работы

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Выполнено 60% и более заданий</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Выполнено менее 60% заданий</i>

1.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины Менеджмент. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала («зачтено», «не зачтено»).

Основные виды систем оценивания

Европейская	100 балльная	4-балльная	2-балльная
A	94-100	отлично	зачтено
A-	90-94		
B+	85-89		
B	80-84	хорошо	
B-	75-79		
C+	70-74		
C	65-69		
C-	60-64	удовлетворительно	
B	55-59		
P	50-54	неудовлетворительно	не зачтено

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы</i>	<i>Эталонный</i>
	<i>Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания.</i>	<i>Стандартный</i>

	<i>Ответил на большинство дополнительных вопросов</i>	
	<i>Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы</i>	<i>Пороговый</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов</i>	<i>Компетенции не сформированы</i>

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

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости Тема 1.

Общая теория управления. Функции менеджмента Тестирование

1. Менеджмент - это:
 1. управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
 2. целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
 3. управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
 4. деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений
2. Менеджмент как наука - это:
 1. комплекс знаний о методах и способах управления производством
 2. экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
 3. система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
 4. отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей
3. Главное содержание менеджмента - это:
 1. обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
 2. интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
 3. организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы
 4. управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных

целей

4. Кто такой менеджер?
 1. профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик
 2. человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результата посредством труда других людей
 3. профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики
 4. субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью
5. Что является основными факторами развития менеджмента?
 1. разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
 2. особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
 3. доминирующий способ общественного производства
 4. уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда
6. Что является объектом и субъектом менеджмента?
 1. технические ресурсы
 2. люди
 3. финансовые ресурсы
 4. технологии
7. Главной задачей менеджера является:
 1. максимизация прибыли
 2. организация труда персонала
 3. получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
 4. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций
8. Менеджмент и управление - это:
 1. одно и то же
 2. разные, но связанные между собой процессы
 3. взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
 4. взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента
9. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?
 1. планирование

2. контроль
 3. организация
 4. мотивация
10. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?
1. Аргентине
 2. Бразилии
 3. Польше
 4. США
11. Что не является продуктом труда менеджера? г. Управленческое решение
12. В системе управления организацией - объект управления - это?
1. связующая подсистема
 2. управляющая подсистема
 3. финансовая подсистема
 4. управляемая подсистема
13. В системе управления организацией - субъект управления - это?
1. управляющая подсистема
 2. управляемая подсистема
 3. связующая подсистема
 4. финансовая подсистема
1. школа научного управления
 2. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 3. административная или классическая школа управления
14. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции? г.
школа науки управления или математическая школа управления
15. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?
1. теория организационной культуры
 2. количественная теория менеджмента
 3. ситуационная теория менеджмента
 4. теория массового обслуживания
16. Использование ситуационного подхода предполагает прежде всего:
1. анализ человеческих отношений в группе
 2. систематическое нормирование труда сотрудников
 3. развитие «ситуационного мышления»
 4. все ответы неверны
17. Процессный подход рассматривает управление как

1. непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
 2. взаимодействие работников
 3. определённую ситуацию
 4. совокупность элементов системы
18. Кто был основоположником административной школы?
1. Гилбрет
 2. Маслоу
 3. Тейлор
 4. Файоль
19. Какую задачу преследовала административная школа?
1. совершенствование управления организаций в целом
 2. повысить эффективность на конкретных рабочих местах
 3. определить лидера в трудовом коллективе
 4. изучить межличностные отношения в коллективе
20. Какого подхода к менеджменту не существует?
1. процессный
 2. динамический
 3. ситуационный
 4. системный

Тема 2. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента Вопросы для подготовки к занятию:

1. Персонал, его численность и структура. Определение понятий «персонал» и «кадры». Группировка персонала в соответствии с видами деятельности. Службы персонала.
2. Процесс набора кадров. Этапы набора кадров. Источники информации о кадрах.
3. Оценка и развитие персонала. Адаптация работников. Методы оценки. Виды оценки.
4. Деловая карьера. Понятие «карьеры». Виды карьеры. Этапы карьеры. Карьерограмма.
5. Кадровая политика в организации. Виды кадровой политики. Способы рационализации персонала.

Ответьте на вопросы:

1. Объясните, что такое нормативная, списочная и явочная численность персонала.
2. Что собой представляет структура персонала и каковы ее разновидности?
3. Чем различается процессия, специальность и квалификация?
4. Перечислите возможные виды карьеры.
5. Какие причины побуждают людей делать карьеру?
6. Каковы принципы подбора кадров?

7. Какие существуют виды и каков порядок адаптации человека в организации?
8. Раскройте суть аттестации персонала.
9. По каким параметрам происходит оценка персонала?

Тема 3. Форма организации системы менеджмента Решение задач Задача 1.

Владелец кулинарного магазина рассматривает возможность производства нового полуфабриката, что потребует аренды нового оборудования за плату 6000 ден. ед. в месяц. Переменные расходы на единицу составляют 2 ден. ед. Цена одного полуфабриката в розничной торговле 7 ден. ед.

Задание:

- 1) Сколько полуфабрикатов надо продать для достижения точки безубыточности?
- 2) Какова будет прибыль (убытки), если ежемесячно производится и продается 1000 полуфабрикатов?
- 3) Сколько полуфабрикатов надо продать для получения прибыли 4000 ден. ед.?

Задача 2.

Для оптимизации затрат на хранение товарных запасов руководству фирмы необходимо обосновать и принять решение об организации собственного склада или использовании склада общего пользования. Для этого необходимо определить грузооборот безразличия ($G_{бр}$) - грузооборот, при котором предприятие одинаково устраивает, иметь ли собственный склад или пользоваться услугами наемного склада. Известно, что удельная стоимость грузопереработки на собственном складе ($8_{гп}$) равняется 4 у.д.е./т, суточная стоимость использования грузовой площади наемного склада (?) составляет 0,3 у.д.е./м², условно-постоянные издержки собственного склада (P_2) - 30000 у.д.е./год, нагрузка на 1 м² площади при хранении на наемном складе (l) - 2 т/м². При расчетах принять: число рабочих дней в году (D) - 250 дней, размер запаса в днях оборота (Z) - 60 дней.

Задание: Необходимо обосновать и принять решение об организации собственного склада или использовании склада общего пользования (привести решение задачи).

Задача 3.

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление - «звезда» в прошлом - в настоящее время обеспечивает фирме достаточно большую прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Задание: Определите к какому типу стратегических хозяйственных единиц относится данное направление (в соответствии с матрицей БКГ). Дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Тема 4. Мотивация деятельности в системе менеджмента

Решение задач Задача 1.

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задача 2.

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам - менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Задача 3.

Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

Тема 5. Конфликтность в менеджменте

Ситуационные задачи

Задача1.

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
- мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «ММ8» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
- доктор Редли имеет диплом по программе «РЮ» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту
- мистер Смит имеет диплом по программе «М1М» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года. Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Задача2.

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских

костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (слаксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

Тема 6. Управление человеком, управление группой, управление коллективом. Руководство и лидерство. Власть и влияние, формы власти.

Тестирование

1. Выделите базовые функции составляющие основу деятельности любого менеджера, независимо от занимаемой должности и специфики работы:
 - а) принятие решений;
 - б) организация;
 - в) налаживание коммуникаций;
 - г) администрирование;
 - д) контроль;
 - е) лидерство;
 - ж) планирование работы;
 - з) мотивация подчиненных;
 - и) координация действий исполнителей.
2. Какие функции специализации аппарата управления выполняют следующие работники предприятия: бухгалтер, инженер, торговый агент, диспетчер, кадровик, ревизор:
 - а) экаунтинг;
 - б) инновации;
 - в) контроллинг;
 - г) логистика;
 - д) инжиниринг;
 - е) маркетинг;
 - ж) финансовый менеджмент;
 - з) персонал-менеджмент;
 - и) производственный менеджмент.
3. Что представляет собой структура системы:
 - а) основные связи между элементами системы;
 - б) наиболее крупные элементы в системе;
 - в) компоненты системы;

- г) элементы системы мало изменяющиеся под внешним воздействием;
- д) взаиморасположение элементов в системе.

4. В соответствии с системным подходом к управлению, производственное предприятие является:

- а) локальной системой;
- б) детермированной системой;
- в) открытой системой;
- г) сложной системой;
- д) глобальной системой;
- е) стохастической системой;
- ж) простой системой;
- з) сложной системой.

5. Принять управленческое решение означает:

- а) выявить симптомы управленческой проблемы;
- б) разработать мероприятия по устранению причин проблемы;
- в) сформулировать альтернативные варианты действий;
- г) выбрать наиболее приемлемый вариант действий;
- д) заинтересовать исполнителей в реализации выбранного варианта действий.

6. Какая информация необходима для принятия правильного решения?

- а) информация по симптомам проблемы;
- б) информация по проблеме и смежным областям;
- в) информация по исследуемой проблеме;
- г) минимальный объем информации по проблеме;
- д) максимальный объем информации по проблеме.

7. Перед бизнесменом стоит выбор: начать производство нового продукта А, имеющего большие перспективы, либо производить продукт Б, известный на рынке и пользующийся устойчивым спросом. Бизнесмен принимает решение производить продукт Б, какого типа решение он принял?

- а) запрограммированное решение;
- б) Запрограммированное решение;
- в) компромиссное решение;
- г) интуитивное решение;
- д) решение здравого смысла.

8. Фирма осваивает новый рынок. Рынок ограничен, конкуренция слабая. Покупатели обладают высокой платежеспособностью. Какую стратегию выберет фирма:

- а) стратегия быстрого снятия сливок;
- б) стратегия медленного снятия сливок;
- в) стратегия быстрого проникновения на рынок;
- г) стратегия переоснащения и сокращения;
- д) стратегия отсечения лишнего;
- е) стратегия ликвидации;
- ж) стратегия медленного проникновения на рынок;
- з) стратегия расширения.

9. Если фирма сосредотачивается на узком сегменте рынка, максимально удовлетворяя экстравагантные запросы клиентов, готовых платить высокую цену за особый товар, то она реализует стратегию:

- а) снижение издержек;
- б) венчурную стратегию;
- в) стратегия диверсификации;
- г) портфельную стратегию;
- д) фокусную стратегию;
- е) стратегию дифференциации;
- ж) лидерство по ценам.

10. Вам необходимо принять рациональное управленческое решение, для этого Вы:

- а) взвести положительные и отрицательные последствия по каждому варианту и примите решение по принципу: «из двух зол - меньше»;
- б) определите симптомы проблемы, ограничения и критерий оптимальности, по которым сравните различные альтернативы;
- в) не проводя предварительного анализа ситуации, примите решение под воздействием импульса, что выбранный вариант - самый верный;
- г) будете руководствоваться «здравым смыслом», прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях;
- д) используете заранее разработанные инструкции.

Тема 7. Руководство и лидерство. Власть и влияние, формы власти

Темы докладов с презентацией

1. Характеристика деловой этики.
2. Жизненный цикл организации.
3. Сущность и значение самоменеджмента.
4. Зарубежный опыт управления организацией.
5. Стратегическое планирование и его значение.

6. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
7. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
8. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
9. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
10. Применение конкурентных стратегий.

Тема 8. Регулирование и контроль в системе менеджмента

Вопросы для подготовки к занятию:

Ответьте на вопросы:

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?
2. Определите иерархическое положение каждого из сотрудников.
3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления в зависимости от занимаемой должности.
4. Насколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

Задание 1: Составьте собственное резюме.

Задание 2: Составьте проект своей карьерограммы.

Задание 3: Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ. Оцените наиболее привлекательные и информативные.

Задание 4: Прочитайте отрывки из объявлений о приеме на работу:

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. *Управляющий директор:* ...умение общаться с высокой эффективностью...способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в Сочетании с энергичностью и энтузиазмом.
2. *Помощник главного менеджера:* ...способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы — производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.
3. *Менеджер по исследованиям и разработкам:* ...требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливый руководителем с навыками предпринимателя.
4. *Менеджер по планированию производства:* ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу:* ...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу:* ...будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности:* ...Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Менеджер по кадрам:* ...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особое значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. *Менеджер по контролю над производством:* ...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Промежуточный контроль. Итоговое тестирование, ситуационные задачи.

1. Организационная структура управления - это:

- а) совокупность работников аппарата управления и их отношения;
- б) совокупность руководящих должностей в аппарате управления;
- в) совокупность наиболее авторитетных управленцев;
- г) совокупность взаимосвязанных звеньев и уровней управления;
- д) иерархия уровней управления в организации.

2. Крупное предприятие производит широкую номенклатуру сильно диверсифицированной продукции, постоянно обновляет ассортимент в соответствии с требованиями потребителей, работает в основном на внутренний рынок, но производит значительную часть продукции в за" рубежных филиалах. Какая организационная структура целесообразна для этой фирмы:

- а) линейно-функциональная;
- б) дивизиональная продуктовая;
- в) глобально-продуктовая;

- г) ориентированная на потребителя;
- д) региональная;
- е) глобально-региональная.

3. О продуктовой структуре управления можно сказать, что она:

- а) преследует цель - максимально удовлетворить каждую из не-скольких крупных групп потребителей продукции фирмы;
- б) облегчает решение местного законодательства, позволяет учесть обычаи и нужды местных потребителей, упростить связи с ни-ми;
- в) уделяет максимальное влияние производству каждого вида разнообразной продукции - ее качеству, доступности, рентабельности, привлекательности;
- г) используется для реализации крупного проекта, требующего концентрации ресурсов и усилий лучших специалистов фирмы;
- д) соединяет в себе черты различных типов организационных структур управления.

4. Какой из элементов организационной структуры регулирует численность работников аппарата управления фирмы:

- а) количество звеньев управления;
- б) количество уровней управления;
- в) количество связей управления;
- г) масштаб управляемости, целесообразный для фирмы.

5. Фирма осваивает новый рынок. Рынок ограничен, конкуренция слабая. Покупатели обладают высокой платежеспособностью. Какую стратегию выберет фирма:

- а) стратегия быстрого снятия сливок;
- б) стратегия медленного снятия сливок;
- в) стратегия быстрого проникновения на рынок;
- г) стратегия переоснащения и сокращения;
- д) стратегия отсеечения лишнего;
- е) стратегия ликвидации;
- ж) стратегия медленного проникновения на рынок;
- з) стратегия расширения.

6. Если фирма сосредотачивается на узком сегменте рынка, максимально удовлетворяя экстравагантные запросы клиентов, готовых платить высокую цену за особый товар, то она реализует стратегию:

- а) снижение издержек;
- б) венчурную стратегию;
- в) стратегия диверсификации;
- г) портфельную стратегию;
- д) фокусную стратегию;
- е) стратегию дифференциации;
- ж) лидерство по ценам.

Ситуационные задачи

Ситуация 1

Предприятие Рональда Пейджа начиналось в Нью-Йорке как малый бизнес. Под его руководством работало 8 рабочих занятых сборкой и доставкой кухонного оборудования для домохозяек (посудомойки, миксеры, кофеварки, тостеры и т.д.). После 2-х лет работы, в течение которых постоянно рос объем продаж фирмы. Пейдж открыл собственный магазин кухонного оборудования и был вынужден нанять директора магазина, бухгалтера, управляющего производством (товарищи по колледжу), а также 5 человек продавцов.

После этого доходы фирмы стали расти еще быстрее и на семейном совете было принято решение открыть еще один магазин в Нью-Джерси, где живет старшая дочь с зятем и нанять зятя директором магазина. Этот магазин стал продавать не только кухонное оборудование, но и холодильники, пылесосы, утюги и др. хозтовары. Следующим этапом развития фирмы стало заключение контракта на сумму в 40 млн. долларов с фирмой «Сирс» (ресторанный бизнес) по поставке кухонного оборудования

для ресторанов «Сирс» в Нью-Йорке, «Лос-Анджелесе», «Детройте» и Чикаго. Для этого потребовалось открыть сервисные отделения фирмы в этих городах и организовать сборку кухонного оборудования для ресторанов в Нью-Йорке. Причем, бывший управляющий производством возглавил отделение по производству и реализации ресторанного оборудования для фирмы «Сирс», а зять Пейджа стал управляющим отделения по сборке и реализации кухонного оборудования для домохозяек. Показать, как изменялась организационная структура управления фирмой Пейджа в течение периода ее развития. Предложите наиболее эффективную структуру управления на текущий момент.

Ситуация 2.

Фирма "СогГ" производит разнообразные спортивные товары:

- спортивная обувь: кроссовки, шиповки, горнолыжные ботинки, альпинистскую обувь;
- спортивные костюмы и куртки;
- спортивный инвентарь: мячи, шесты, копья, лыжи, ракетки;
- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок. Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных городах США: Нью-Йорке, Атланте, Хьюстоне, Лос-Анджелесе. 40% производственных фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных фирмах в Лондоне, Париже, Бонне и Риме.

Фирма «Сог1» имеет предприятия по производству кроссовок в Сеуле и Гонконге, вся продукция которых экспортируется. Какую организационную структуру управления должна иметь фирма "СогГ" для успешного ведения своих коммерческих операций?

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

В данном разделе представляются теоретические вопросы (для оценки знаний), типовые контрольные задания (для оценки умений), типовые практические задания (для оценки навыков и (или) опыта деятельности).

Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):

1. Становление и развитие управления как науки.
2. Основные школы управленческой мысли и их краткие характеристики.
3. Значение работ Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет, Г. Гантта в области совершенствования и стимулирования труда работников.
4. Вклад виднейших представителей классической административной школы в ее становление и развитие.
5. Вклад виднейших представителей школы человеческих отношений в ее становление и

развитие.

6. Значение работ Д. Макгрегора, Ф. Герцберга и других исследователей бихевиористского направления.
7. Наиболее видные представители школы науки управления или "новой школы".
8. Эволюция менеджмента как научной дисциплины.
9. Общая характеристика научных школ менеджмента.
10. Вклад П.М. Керженцева, А.К. Гастева, Н.А. Витке и других учёных в развитие отечественных школ управления.
11. Понятие и классификация функций управления.
12. Учет внешней среды и устойчивость системы управления.
13. Процесс управления и его основные характеристики.
14. Влияние новых информационных технологий на эффективность управления.
15. Понятие эффективности управления и его составляющие.
16. Единство процесса управления и движения информационных потоков в системах.
17. Определение понятия "менеджмент".
18. Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
19. Определение миссии организации и ее значение в практической деятельности.
20. "Жизненный цикл" организации и его практическое значение.

Перечень типовых заданий (для оценки умений)

1. Методологические основы менеджмента

Понятие менеджмента, его многозначность. Организация (предприятие) - основа менеджмента. Характерные черты и общие принципы построения организации. Цели и задачи менеджмента. Внутренние переменные элементы системы управления: цели, стратегии, структура, кадры, технология. Внешняя среда организации: состояние экономики, техническое развитие, политические изменения, поставщики, потребители, конкуренты, органы государственного управления.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие, сущность, значение, особенности менеджмента.
2. Определение организации. Формальные и неформальные организации.
3. Менеджер. Качества современного менеджера.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.

2. Процесс и функции менеджмента

Управленческий цикл. Цели делового управления: экономические, количественные, качественные, инновационные. Основные функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация, мотивация, контроль. Выработка стратегии, ее реализация. Стратегическое и текущее планирование. Руководство. Стили руководства. Власть, виды власти. Лидерство.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как взаимосвязаны цели управления и средства их достижения?
2. Управленческий цикл - общие функции управления.
3. Что такое миссия организации?
4. Перечислить и пояснить этапы выбора стратегии.
5. В чем различия и руководство.
6. Что характеризует лидера?

3. Организация менеджмента

Специализация и разделения труда в аппарате управления. Организационные структуры, принципы их построения. Делегирование полномочий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляет собой организация в менеджменте?
2. Назовите принципы построения организаций.
3. Типовые схемы управления, их достоинства и недостатки.
4. Чем вызвана необходимость делегирования в организации задач

4. Информация, коммуникации и принятие решения

Информационные потоки, состав и виды информации. Деловые коммуникации. Управленческие решения, их виды. Этапы подготовки и принятия решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Значение информации в работе менеджера.
2. Каким требованиям должна отвечать полезная информация?
3. Что представляет собой коммуникации и почему они необходимы организациям?
4. Охарактеризовать элементы процесса коммуникации.
5. Охарактеризовать основные виды управленческих решений.
6. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?

5. Управление персоналом

Задачи управления персоналом. Принципы подбора и расстановки кадров. Формы и методы работы с кадрами. Самоменеджмент. Планирование карьеры. Оценка эффективности менеджмента.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит управление человеческими ресурсами?
2. Что входит в подбор кадров?
3. Какие факторы влияют на эффективность управления?
4. В чем суть оценки эффективности управления?

6. Деловое общение

Организационная культура. Система ценностей, вырабатываемых обществом и организациями. Деловое общение. Межличностные отношения. Руководитель и коллектив. Правила служебной этики. Конфликты, их типы, анализ, разрешение.

Вопросы для самоконтроля.

1. Что такое культура организации?
2. Какие факторы влияют на культуру организации?
3. Перечислить основные правила этикета.
4. Основные принципы делового общения.
5. Конфликт, виды конфликтов, источники и стили разрешения конфликтов.

7. Этика менеджмента

Этика менеджмента - природа и сущность. Этика менеджмента как профессиональная этика. Место и роль этика в системе категорий и понятий менеджмента. Связь этики менеджмента с экономикой и психологией. Этика менеджера. Этика организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое этика менеджмента?
2. Каково место и роль этики менеджмента в системе категорий и понятий менеджмента?
3. В чем прослеживается связь этики менеджмента с экономикой и психологией?
4. Сущность этики менеджера и организации.

Перечень типовых практических заданий (для оценки навыков и (или) опыта деятельности):

4. Варианты типовых заданий

Вариант 1

1. Организация (предприятие) - основа менеджмента.
2. Контроль. Значение контроля на производстве.
3. Практическое задание

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного? Аргументируйте свой выбор.

1. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно быстрее предоставлю ему такую возможность.

2. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

3. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

4. Другой вариант ответа.

Вариант 2

1. Организационная структура. Типы структур и их характеристика.

2. Руководство. Стили руководства.

3. Практическое задание

Стимулирование интереса к работе - очень важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов несколько наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются). Аргументируйте свой выбор.

1. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

2. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

3. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

4. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.

5. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

6. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

7. Другой вариант.

Вариант 3

1. Внутренняя и внешняя среда организации.

2. Ценности делового человека.

3. Практическое занятие

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных

и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные задачи.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать? Аргументируйте свой выбор.

1. Запросить необходимые указания у начальства.
2. Проанализировать обстановку, определить, что нужно сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
3. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому принимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».
4. Другой вариант ответа.

Вариант 4

1. Основные зарубежные модели менеджмента.
2. Имидж менеджера.
3. Практическое задание

Проанализируйте на конкретной проблеме процесс принятия решения.

Вариант 5

1. Управленческие решения. Процесс принятия решения в организации.
2. Деловое общение.
3. Практическое задание

Определите вид коммуникации. Аргументируйте свой ответ:

1. Отчет вашей бухгалтерии, переданный в налоговую инспекцию.
2. Вылазка всем коллективом в воскресенье на лыжную базу.
3. Приказ руководителя о премировании сотрудников вашего отдела.
4. Деловой разговор руководителя вашего цеха по телефону с руководителем другого цеха.
5. Один рабочий дает профессиональный совет другому.
6. Секретарь пытается объяснить через оконное стекло своему начальнику, садыщемуся в автомобиль, что он забыл папку с документами

Вариант 6

1. Миссия, цели и функции организации.
2. Информационное обеспечение управления.
3. Практическое задание

Определить, что может являться коммуникационным шумом в следующих ситуациях

Ситуация 1:

Вы ведете деловые переговоры с представителем болгарской фирмы. Иногда вы замечаете, что на ваши предложения он кивает головой. Во время беседы вы иногда ловите себя на мысли, что модненький речевой сорняк «как бы» часто вырывается наружу. Несмотря на все ваши старания желанный договор не заключен. Почему? Ситуация 2:

Туманное утро. В Ливерпульском порту два катера пытаются разойтись, на задев друг друга. Сигнальщики на каждом из кораблей передают друг другу сообщения, усердно работая флажками. Но катера все-таки столкнулись. Почему?

Вариант 7

1. Власть. Виды власти.
2. Конфликт, сущность, источники, типы стили разрешения конфликтов.
3. Практическое задание

Определить все составляющие коммуникационного процесса, имеющего место в предложенной ситуации

Ситуация:

Вы входите в кабинет вашего руководителя с целью познакомить его со своим предложением по усовершенствованию производственного оборудования. Он продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем начинает складывать их в портфель и, глядя на часы, отчужденным голосом спрашивает: «Чем могу быть полезен?» Не дослушав вас до конца, со словами «Зайдите завтра» берет за дверную ручку.

Вариант 8

1. Сущность, функции и входы планирования.
2. Лидерство, его сущность и стили.
3. Практическое задание

При анализе работы гостиницы руководство рост текучести кадров. На ваш взгляд, в чем причина этого явления? Дайте рекомендации

- Вариант 9
1. Управление персоналом в организации.
 2. Коммуникация в системе управления.
 3. Практическое задание

Вы работаете с недавнего времени директором большого туркомплекса. Проходя в свой кабинет, вы видите на площадке несколько оживленно беседующих сотрудников. Проходя через 30 минут, вы наблюдаете ту же картину. Как вы будете действовать?

Вариант 10

1. Сущность функции планирования.
2. Этика и менеджмент.

3. Практическое задание

Вы - кадровый менеджер, ждете собеседования с кандидатом на должность горничной.

Составьте план вашей встречи с кандидатом и перечень вопросов для беседы.

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

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины (модуля), и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Опрос устный	Опросы проводятся на практических занятиях в устной форме после изучения темы. Применяются как индивидуальные формы опроса, так и брифинг.
Опрос письменный	Опросы проводятся на практических занятиях в устной форме после изучения темы. Применяются как индивидуальные формы опроса, так и брифинг.
Контрольная работа	Служит средством проверки качества усвоенных знаний. Проводится после изучения крупного теоретического раздела, темы. Задания для контрольной работы даются по вариантам. Выполнение контрольной работы проводится в аудитории.
Терминологический диктант	Задача студента при данной форме проверки знаний - на слух записать читаемые преподавателем термины и дать им определение.
Индивидуальное творческое задание	Индивидуальные творческие задания выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы.

	Индивидуальные задания должны быть выполнены в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей). Выполненные задания в назначенный срок сдаются на проверку
Доклад, презентация, подготовка сообщений	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Компьютерное тестирование	Компьютерное тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадами для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Зачет

При определении уровня достижений, обучающихся на зачете обращается внимание на следующее:

- дан полный развернутый ответ на поставленный вопрос;
- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной дисциплины и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах дисциплины, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики. Зачет принимается в устной форме по предложенным выше вопросам и заданиям. Перечень теоретических вопросов и типовых контрольных заданий обучающиеся получают в начале семестра.

<i>Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля</i>	<i>Оценка</i>
<i>Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю</i>	<i>«зачтено»</i>

*Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна
неудовлетворительная оценка по текущему
контролю*

«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета, то обучающийся сдает зачет. Зачет проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и решения типовых контрольных заданий. Перечень теоретических вопросов и типовых контрольных заданий обучающиеся получают в начале семестра.