

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине (модулю)

«Менеджмент»

для направления подготовки/специальности

15.03.04 - Автоматизация технологических процессов и производств

Направленность ОП:

Цифровые и аддитивные технологии в специальном и горном

машиностроении

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.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы		Планируемые результаты обучения по дисциплине
Код и наименовани компетенции	Индикаторы достижения компетенции, формируемые в рамках дисциплины	Дескрипторы: знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности
УК-6	<p>6.1. Знает: особенности принятия и реализации организационных, в том числе управленческих решений; теоретико-методологические основы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала собственной деятельности;</p> <p>6.2. Умеет: определять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основесамоеценки; разрабатывать, контролировать, оценивать и исследовать компоненты профессиональной деятельности;</p> <p>6.3. Владеет: навыками определения эффективного направления действий в области профессиональной деятельности.</p>	<p>Знать: основные научные школы психологии и управления; деятельностный подход в исследовании личностного развития; технологию и методику самооценки; теоретические основы акмеологии, уровни анализа психических явлений</p> <p>Уметь: Планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач</p> <p>Владеть: Способами принятия решений на уровне собственной профессиональной деятельности; навыками планирования собственной профессиональной деятельности</p>

УК-2	2.1.проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, которые необходимо решить для ее достижения; анализировать альтернативные варианты для достижения намеченных результатов; использовать нормативно-правовую документацию в сфере профессиональной деятельности	Знать: действующие правовые нормы и ограничения, оказывающие регулирующее воздействие на проектную деятельность. - необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы Уметь: определять круг задач в рамках избранных видов
УК-10	10.1.принимать обоснованные экономические решения в различных областях	Знать: законы экономической теории и прикладной экономики Уметь: проводить анализ имеющихся статистических и прикладных данных в целях принятия решений Владеть: методикой принятия решений социально экономической

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

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучающихся 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	Наименование оценочного средства**
1	Раздел 1. Эволюция менеджмента	УК-2, УК-6	Конспекты с презентацией.
2	Раздел 2. Методология менеджмента: законы, принципы, методы	УК-2, УК-6	Эссе, конспекты с презентацией, опрос устный
3	Раздел 3. Функции управления	УК-2, УК-6	Доклады с презентацией, Творческое задание, Эссе, Опрос письменный Кейс, анализ
4	Раздел 4. Организация как система. Организация как объект управления	УК-2,10 УК-6	Творческие задания, аналитические таблицы

5	Раздел 5. Управление трудовым коллективом	УК-2, УК-6	Опрос устный, анализ ситуаций, конспекты, творческие задания, кейсы
6	Раздел 6. Эффективность руководителя	УК-2,10, УК-6	Тестирование, деловая игра, анализ ситуаций.

Критерии и шкала оценивания индивидуальных творческих заданий

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Обучающийся правильно выполнил индивидуальное творческое задание. Показал отличное владение 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»	Выставляется студенту, если доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация Power Point, Flash-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 поверхностной 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

Критерий	«Зачтено»	«Не зачтено»
Соответствие темы программе учебного предмета, раздела	Полное соответствие	Выполнение менее 60% оцениваемых

Все заключения подтверждены достоверными источниками	Полное соответствие	параметров
Понимание проблемы, стремление разъяснить ее суть с научных позиций	Полное соответствие	
Умение интересно подать материал, наличие личностного отношения к нему	Полное соответствие	
Грамотность и логичность изложения материала	Полное соответствие	
Предоставление тезисов заданного формата	Полное соответствие	

Критерии и шкала оценивания опросов письменных

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	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
«не зачтено»	Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.

Критерии и шкала оценивания опросов устных и собеседований

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	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.
«не зачтено»	Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.

Критерии и шкала оценивания терминологических диктантов

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	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.
«не зачтено»	Допускает существенные ошибки и искажения в определении терминов, выполняет менее 60 % заданий.

Критерии и шкала оценивания контрольной работы

Оценка	Критерий оценки
«зачтено»	Выполнено 60% и более заданий
«не зачтено»	Выполнено менее 60% заданий

Критерии, и шкала оценивания участия в деловой игре

Критерий оценки	«зачтено»	«не зачтено»
Качество анализа вариантов по теме ситуации в деловой игре	Студент умеет проводить качественный анализ имеющихся вариантов, видит скрытые сценарии развития ситуации в СУ	Не умеет проводить анализ ситуации, не видит различные сценарии развития ситуации в СУ
Качество защиты избранного варианта:	Показывает умение излагать основные положения, аргументировано отстаивать точку зрения, воспринимать противоположные, отвечать на вопросы оппонентов	Не умеет излагать основные положения, аргументировано отстаивать точку зрения, воспринимать противоположные, отвечать на вопросы оппонентов, допускает ненаучный, неэтичный стиль общения в рамках деловой игры
Точность соблюдения регламента	Точное соблюдение регламента деловой игры	Нарушение регламента
Активность во время	Проявляет активность	Не проявляет активность

групповой работы		
Активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд	Вносит существенный вклад в работу команды, способствует активности команды в ходе обсуждения.	Пассивное участие в работе команды, не заинтересован в командном результате
Умение вести дискуссию	Умение вести дискуссию	Не умеет вести дискуссию.

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

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

Основные виды систем оценивания

Европе	100-	4-балльная	2-
A	94-100	отлично	зачтено
A-	90-94		
B+	85-89		
B	80-84	хорошо	
B-	75-79		
C+	70-74		

С	65-69	удовлетворительно	
С-	60-64		
Б	55-59		
Р	50-54	неудовлетворите	не зачтено

Шкала оценива	Критерии оценивания	Уровень освоения
«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы	Эталонный
	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Стандартный
	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил вопросы практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные	Пороговый

«не зачтено»	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	Компетенции не сформированы
--------------	---	-----------------------------

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 текущего контроля успеваемости

Раздел 1. Эволюция менеджмента

Тема 1.1 Сущность управленческой деятельности

Задание - подготовить развернутые конспекты с презентацией.

Управленческие революции (Кратко суть каждой, примерная периодизация, страны)

Специфика управленческого труда.

Тема 1. 2. Формирование научных школ управления

Задание - подготовить развернутые конспекты с презентацией.

По каждой школе:

период, основные представители

биография и вклад основателей

основные положения и тезисы.

Школа научного управления

Ф.У. Тейлор,

Ф. и Л. Гилбретт

Г. Гантт

Г.Форд

Школа административного управления (классическая школа)

М. Вебер

А. Файоль

Г. Эмерсон

Школа человеческих отношений

Э. Мэйо

М.П. Фоллетт

Вклад отечественных ученых в развитие теории и практики управления

концепция «Организационного управления» (А.А. Богданов);

-концепция «Физиологического оптимума» (О.А. Ерманский);

Научная организация труда (А.К. Гастев).

концепция «Организационной деятельности» (П.М. Керженцев); - «Социально-трудовая концепция управления производством»(Н.А Витке).

Школа количественных методов (или школа науки управления , школа математических методов). Кибернетика.

Раздел 2. Методология менеджмента: законы, принципы, методы Тема 2.1. Законы

управления организацией

Задание 1. Подготовить конспекты по вопросам темы:

- а) закон синергии,
- б) закон наименьших,
- в) закон развития,
- г) закон самосохранения,
- д) закон ритмичности,
- е) закон оптимальной загрузки.

Задание 2. Опрос устный по теме

Тема 2.2. Принципы управления

Написать творческую работу - эссе на тему «Принципы управления и их влияние на деятельность руководителя». Объем до 1 стр. текста.

Тема 2.3. Методы управления

Подготовить презентации по одной из тем на выбор:

Экономические методы управления

Социально-психологические методы управления

Административно-организационные методы управления.

В презентации отразить: сущность метода, его назначение, недостатки, инструменты, входящие в данную группу методов.

Объем - до 10 слайдов

Раздел 3. Функции управления

Тема 3.1 Реализация функции планирования

Подготовка докладов с презентацией по теме:

Целеполагание. Смарт-цель.

Дерево целей.

Ошибки в прогнозировании

Тема 3.2. Реализация функции организации и координации

Творческое задание - Эссе на тему «Делегирование: За и Против. Основные находки и ошибки руководителя».

Опрос письменный по теме.

Кейс

Администратор кафе «Воды Логидзе» Матильда внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам. 1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40. 2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными. 3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.

Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным — развитием и управлением кафе. Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать своему подчиненному.

Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Изольде, но тогда Изольда познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Матильда чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

Ежедневные совещания, которые Матильда всегда с удовольствием проводит. Грета с радостью взялась бы за них — возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Матильда. Но Матильда хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

Ежедневная инвентаризация. Инвентаризация занимает полтора часа. Матильда уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Матильде, необходимо передать эту работу Давиду.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам. Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Матильда отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Кинзмараулина (начальника). Арнольд делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис. Матильда оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

Принятие дисциплинарных мер. Матильда должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Матильда с радостью бы передала это Вахтангу.

Подготовка ежемесячного отчета. Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Матильда всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, — нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

Рекомендации по зарплате. Матильда также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Гоша смог бы помочь ей в этом. Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание?

Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели:

экономить Матильде как можно больше времени;

освободить ее от незначительных обязанностей;

улучшить производительность и работу кафе;

поднять имидж Матильды как администратора.

Методические рекомендации к кейсу

Руководители часто сталкиваются с проблемой, что когда они ставят задачи подчиненным, то эти задачи или выполняются не так, либо результат исполнения задачи не соответствует ожиданиям. В итоге нарушается дедлайн, срываются обязательства перед клиентами и партнерами. Решить данную проблему поможет ниже приведенный чек-лист, оценки качества постановки задач.

Для того, чтобы поставленные вами задачи были реализованы на 100% необходимо проверить, что при постановке задачи вы выполнили следующие действия:

Наименование задачи сформулировано лаконично, при этом отражает цель или содержание планируемой деятельности и отвечает на вопрос «Что нужно сделать?»

Установлен реалистичный дедлайн.

Дано описание требуемого результата: однозначное, с указанием измеримых критериев оценки.

Перечислены ресурсы (материальные, информационные), необходимые для исполнения задачи, и где их можно взять (даны ссылки или сами ресурсы).

Отражены этапы, которые вы ожидаете от подчиненного, сложные, объемные этапы задачи, оформлены как отдельные подзадачи, в соответствии с рекомендациями настоящего перечня.

Обозначены точки контроля, если задача планируется на длительный срок.

Поставив задачу, вы проверили понимание и заинтересованность подчиненного в ее исполнении.

Тема 3.3. Реализация функции мотивации

Задача: как замотивировать сотрудника соблюдать трудовую дисциплину внутри магазина. Это тест для руководителей, управляющих магазином / торговой точкой.

Розничный магазин, график работы 10-22, сменный режим работы, заработная плата складывается из оклада и бонусов за продажи.

Численность персонала: 8 продавцов, 1 администратор (старший продавец), 1 управляющий (директор) магазина.

Один из продавцов начал постоянно опаздывать на работу на 20-30 минут, обосновывая это тем, что:

проспал;

подвел общественный транспорт, "пробка" по дороге к метро;

остановка поезда в метро, по сводкам был анонимный звонок о заминировании станции;

стал свидетелем ограбления и давал показания, есть справка из полиции;

прорвало трубу у соседа т.д.

Данный сотрудник является "звездой" продаж и делает 70% выручки магазина в свои смены. За счет опозданий сотрудника в коллективе начались недовольства, в том числе из-за того, что, за 15 минут до открытия магазина сотрудки должны привести в порядок помещение (протереть пыль, расставить товар и т.п.). Возможности задерживаться после работы у сотрудника нет, штрафы запрещены.

Как и о чем провести беседу с данным сотрудником?

Как прекратить бунт, назревающий в коллективе?

Тема 3.4. Реализация функции контроля

1.опрос по теме 2. кейс

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь, его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

«Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

«Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Задание - проанализируйте систему контроля в организации. Какие нарушения допущены? Как устранить текущую проблему и переработать систему контроля для

предотвращения подобных ситуаций? Какие решения следует принять руководителю?

Раздел 4. Организация как система. Организация как объект управления Тема 4.1.

Внешняя среда организации

Творческое задание 1. Описать внешнюю среду(макро-) по группам факторов таблица

Группы факторов	Фактор	Характер влияния (положительное/ отрицательное), в чем проявляется
1. экономические		
2. Социальнодемографические		
3. Политические		
4. Технологические		
5. Природноклиматические		
	Пример (для кафе здорового питания)	
Социально- демографические	Мода на здоровый образ жизни	Увеличение целевой аудитории, у которой здоровое питание в приоритете = рост спроса на услуги заведения

Задание 2. Описать внешнюю среду по 2 факторам -

конкуренты (3 основных, сколько лет на рынке, их конкурентные преимущества;
почему они для вас конкуренты?)

целевая аудитория (кто они? Физ. Лица или предприятия, их характеристики-
обобщенный портрет.)

Тема 4.2 Организационные структуры управления

Индивидуальное творческое задание

Сформулировать

Миссию,

цель на ближайший год,

цель на 5 лет

Сформировать организационную структуру вашего предприятия из списка ниже. Для
этого :

Продумать по своей организации следующие характеристики

Масштаб деятельности (малая, средняя, крупная). Обосновать. Критерий отнесения
компании к малым, средним крупным? Найти ответ. Подсказка (численность персонала и
оборот)

Расположение, предполагаются ли филиалы?

Объем производства, сменность работы, режим работы ? Подсказка Это будет влиять на кол-во персонала

Какие функции компания должна выполнять, занести в табл. Подсказка - нужно предусмотреть

Руководство

Основной , вспомогательной и обслуживающий производственный персонал.

Специалистов, Кто осуществляет функции финансового учета , кто будет отвечать за специальные функции : маркетинг, закупки, и т.д. Подсказка - какие- то функции можно отнести на аутсорсинг. Найти ответ, что это такое.

функция	должность	Кол-во	примечание

а) Обосновать тип осу (исходя из масштабов предприятия, и т.д.)

б) Рассчитать основные коэффициенты, характеризующие организационную структуру

Ваше предприятие(на выбор)

Ресторан быстрого питания

Аквапарк

Станция технического обслуживания

Туристическая фирма

Мясокомбинат

Меховой магазин

Ферма

Кофейня

Масложировой комбинат

Интернет-кафе

Станция технического обслуживания

Туристическая фирма, ориентированная на выездной туризм

Спортивный клуб

Детский развивающий центр

Парикмахерская

Гостиница

Муниципальное предприятие по озеленению города

Спортивный клуб для пенсионеров

Ботанический сад

Ресторан европейской кухни

Раздел 5. Управление трудовым коллективом

Тема 5.1. Личность руководителя

Опрос устный по теме

Задание: проанализировать ситуации, связанные со взаимодействием руководителя с подчиненными.

Ситуация 1 Вы недавно назначены руководителем отдела. На совещании коллектива вы внесли предложение, которое не встретило ни критики, ни энтузиазма исполнителей. Ваши действия:

А. Дам жесткие и четкие указания по срокам исполнения моего предложения;

Б. Оставлю ситуацию без внимания

В. Перенесу обсуждение на неопределенный срок

Г. Скажу - делайте все сами. Самоустранюсь.

Задание: 1. Проанализируйте поведение руководителя по каждому варианту, укажите стиль и тип личности руководителя. 2. Укажите возможные преимущества каждого варианта, когда он будет уместен 3. Покажите недостатки и риски каждого типа поведения 4. Сформулируйте и обоснуйте свой выход из ситуации.

Ситуация 2 Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете своего подчиненного, который уже две недели находится на больничном. Но вы находите его в полном здравии. Он кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Задание:

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение. Формулируйте кратко свои вопросы к сотруднику и свое обращение к нему. Что вы будете обсуждать в такой обстановке? Будет ли развитие событий в дальнейшем?

Ситуация 3

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

В. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Тема 5.2. Личность исполнителя

Задание: подготовить конспект по теме, осветив следующие вопросы:

Понятие прокрастинации. Характеристики, признаки

Виды прокрастинации. Причины.

Управление прокрастинацией со стороны руководителя

Самоконтроль и самомотивация со стороны исполнителя. Техники и приемы.

Прокрастинация: ее минусы и плюсы.

Тема 5.3. Формирование коллектива. Тимбилдинг

Задание 1 : подготовить развернутые конспекты по вопросам темы:

Понятие коллектива. Значение коллектива в производственной деятельности. Роль коллектива в формировании личности (положительное, отрицательное)

Структура коллектива

Понятие формальных и неформальных групп. Характеристики.

Этапы формирования коллектива

Организационная культура, компоненты и уровни орг.культуры

Психологический климат, признаки благоприятного климата.

Задание 2. Подготовить презентации на тему «Командообразование. Виды, методики. Значение тимбилдинга в управлении».

Анализ ситуаций

Ситуация 1

Два сотрудника, занимающих в организации одинаковые рабочие места, претендуют на одну и ту же должность более высокого уровня. Отношения между ними дружеские. Руководство, сравнив возможности каждого из претендентов, решает одного из них повысить. После этого тот сотрудник, который не занял ожидаемой позиции, начинает обижаться, завидовать и отдаляться от своего, продвинувшегося по карьерной лестнице, товарища. Его производительность труда падает и, в конце концов, он увольняется из этой организации.

Вопросы: Какие ошибки допустило руководство, осуществляя данное карьерное перемещение? Что можно было бы предпринять в описанной выше ситуации, чтобы предотвратить ухудшение отношений, снижение производительности, а затем и увольнение того сотрудника, который не получил повышения? При анализе ситуации определить основные ценности руководителя, его интересы. Сформулируйте кратко, что и как должен был сказать руководитель каждому из работников, чтобы предотвратить эту ситуацию.

Ситуация 2

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто): ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы, разбирая недочеты в работе своего сотрудника, критикуете его работу и спрашиваете, почему он так поступает, он отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано его молчание, воспринимает он критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь, его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

«Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

«Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Раздел 6. Эффективность руководителя

Тема 6.1. Разработка, обоснование и принятие управленческих решений

Тест Методология принятия управленческих решений

Каким требованиям должно отвечать решение:

обоснованность

Б) четкость формулировок

реальная осуществимость Г) всем выше перечисленным

Какой метод является основным для принятия управленческих решений:

формализованный Б) системный анализ

принятие решений в условиях неопределенности Г) принятие решений в условиях определенности

Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

постановка задач

Б) разработка вариантов решения

выбор варианта

Г) мотивация результатов решения

Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

формулирование требований и ограничений Б) оценка возможных последствий

сбор необходимой информации Г) определение критериев выбора

Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

количественная оценка альтернатив Б) анализ соответствия альтернатив цели

комплексная оценка полезности альтернатив Г) качественная оценка альтернатив

Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

ситуационный Б) динамический

системный

Г) маркетинговый

Какой критерий называется критерием крайнего пессимизма?

критерий Вальда Б) Критерий Сэвиджа

критерий Гурвица

Г) нет правильного ответа

Дерево решений - это

инструмент контроля качества решений Б) организационная структура

средство передачи информации

Г) схематичное представление процесса

Казуальное моделирование - это

интуитивное Б) имитационное

причинно-следственное Г) нет правильного ответа

Выберете параметры качества управленческого решения:

степень риска вложения инвестиций Б) показатель деструкции

коэффициент дисперсионной конкордации Г) нет правильного ответа

Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...?"

Выбор оптимального варианта решения Б) Уяснения проблемы

Постановка задачи

Г) Разработка вариантов решения

Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод.?

многомерных матриц Б) «дерево решений»

мозгового штурма Г) синектики

Тема 6.2. Критерии эффективности менеджмента

Игра

Ситуация «Да, но». (4 человека)

На совещании отдела маркетинга торговый агент Андреев сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам. (позиция жертвы).

Коллеги Сидоров и Кошкин делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасателя), но все предложения Андреев отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает Андреев, тем больше ему стараются помочь.

Через некоторое время руководитель Бабкин замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Роли:

Андреев - 27 лет, работает торговым агентом 3 года, ранее опыта работы не было, беспокоен, мнителен, интроверт, любит преувеличивать проблемы, несамостоятелен. Сидоров - 45 лет, заместитель начальника отдела по сбыту, начинал с должности торгового агента, контактен, любит поговорить, любит поучать по-отечески. Не любит, когда с ним не соглашаются.

Кошкин - 30 лет, ответственный, перфекционист, «синдром отличника», любит быть во всем правым, высокомерен, но часто дает дельные советы.

Бабкин- 35 лет. В должности руководителя отдела маркетинга 1,5 года. Несдержан. Не любит, когда что-то идет не по плану, склонен искать виноватых. Истеричен.

Проиграть речевую ситуацию, проработать речи каждого из участников

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации.

Какие приемы манипуляции использует Андреев?

Какова позиция коллег Кошкина и Сидорова?

В чем ошибка руководителя Бабкина? Какой его стиль руководства?

Что должен сделать каждый из участников?

чтобы прекратить данную ситуацию, как не допускать ее в дальнейшем ?

Как эффективно руководителю необходимо было разрешить данную проблему?

Какие показатели эффективности его руководства в настоящей ситуации и в долгосрочной перспективе можете отметить?

Анализ ситуации взаимодействия руководителя с подчиненными Ситуация

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто): ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Задание:

1. Проанализируйте поведение руководителя по каждому варианту, укажите стиль и тип личности руководителя. 2. Укажите возможные преимущества каждого варианта, когда он будет уместен 3. Покажите недостатки и риски каждого типа поведения 4. Сформулируйте и обоснуйте свой выход из ситуации.

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

В данном разделе представлены 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):

Управление, менеджмент, руководство: смысловое сходство и различие понятий.

Управляющая и управляемая системы.

Функция планирования.

Функция организации.

Функция мотивации.

Функция контроля.

Принципы управления.

Экономические (материальные) методы управления .

Социально-психологические методы управления.

Административно-организационные методы управления.

Законы управления организацией как системой

Организация как объект управления (определение, свойства, виды организаций, жизненный цикл организации)

Структура организации (определение, виды организационных структур управления)

Трудовой коллектив (определение, признаки, структура коллектива, формальные и неформальные группы)

Организационная культура. Психологический климат.

Личность руководителя (деловые , мировоззренческие и личностные качества руководителя.

Типы руководителей, роли руководителя в коллективе.

Стили руководства. Авторитет. Власть . Влияние.

Личность исполнителя (характеристики исполнительской деятельности, типы исполнителя, формы поведения)

Конфликты в организации. Управление конфликтами.

Стрессы в организационной среде.

Моббинг как социальное явление в организации

Проблема абсентеизма в компании.

Управление организационными изменениями. Правила, принципы работы руководителя.

Управленческие решения: виды, этапы разработки.

Рациональные модели и творческие методы принятия управленческих решений.

Перечень тестовых заданий открытой формы (для оценки умений):

Вариант 1

Заработная плата и иные формы материального поощрения является основой группы методов:

социально-психологических

административных

экономических

организационных

Основателем школы научного управления является:

А.Файоль

Ф.Тейлор

Л. Берталанфи

А. Маслоу.

Спонтанно сформировавшаяся группа людей, стремящихся удовлетворить частные цели - есть :

управленческая команда

рабочая группа

неформальная группа

комитет

4. Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между субъектом и объектом управления реализуется в функции

организации

контроля

планирования

мотивации

5. К факторам внешней среды макроокружения относят

клиентов

уровень развития технологии

конкурентов

маркетинг

Контроль основных показателей процесса называется:

параметрическим

тотальным

систематическим

выборочным

Процесс планирования, организации, мотивации и контроля как способ обеспечить достижение организации своей цели - это :

менеджмент

логистика

сбыт

маркетинг

Кто стоял у истоков школы научного управления?

А. Файоль;

Д. Гетти;

М. Фоллетт; ё. Э. Мейо.

е. Ф. Тейлор;

Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных

наук?

школы научного управления;

классической или административной школы;

школы науки управления и количественный подход; ё. школы поведенческих наук.

е. школы человеческих отношений;

Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

М. Фоллетт;

А. Файоля;

Д. Гетти; ё. Ф. Тейлора;

Какую цель обычно организация перед собой не ставит:

выживание;

сокращение производства.

приумножение прибыли;

К чему следует отнести потребителей продукции?

к факторам непосредственного окружения организации;

к факторам общего внешнего окружения организации.

к факторам внутренней среды организации;

Что такое методы управления?

основные правила управления;

управленческие законы;

закономерности управления;

ё. способы воздействия субъекта на объект; е. методы работы менеджеров.

Главные цели применения социально-психологических методов:

организационное регламентирование, нормирование и организационно- методическое инструктирование;

повышение продуктивности и качество работы;

формирование положительного социально-психологического климата в коллективе.

ё. использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте; е. применение социально-психологических методов;

При работе с неформальной группой следует:

использовать только социально-психологический метод.

наиболее часто использовать административный метод;

сочетать различные методы управления;

Вариант 2

1. Публичное признание заслуг работника перед организацией является приемом группы методов:

социально-психологических

административных

экономических

организационных

2. Четырнадцать классических принципов управления сформулировал:

Г. Эмерсон

Ф. Тейлор

А. Маслоу

А. Файоль

Группа в рамках организации, которой предоставляются полномочия для выполнения конкретных обязанностей и группового принятия решений - это:

управленческая команда

рабочая группа

неформальная группа

комитет

Создание стимулов для эффективной работы и побуждение работников к творческой активности является содержанием функции

организации

контроля

планирования

мотивации

К факторам внешней среды микроокружения относят:

экономические

маркетинговые

рыночные

финансовые

Непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функции планирования, мотивации, контроля и руководства называется -

объем работы

управление

процедура

решение.

Лица, осуществляющие функции управления в рамках своих полномочий:

персонал

специалисты

руководители

трудовые ресурсы

Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

а. школы человеческих отношений.

школы научного управления;

классической или административной школы;

й. школы науки управления или количественный подход; е. школы поведенческих наук;

Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

все уровни.

первый(нулевой);

высший; й. средний;

Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей и подчиненных?

административной школы;

школы науки управления или количественный подход.

школы поведенческих наук;

й. школы человеческих отношений; е. школы научного управления;

Какое государство является родиной менеджмента?

Германия.

Франция;

США; й. Россия; е. Англия;

Менеджмент-это:

наука, практика и искусство;

наука и искусство;

практика и управление.

Что такое процесс управления?

последовательная деятельность менеджера;

совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;

совокупность принципов и методов управления.

Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?

семь человек.

десять человек;

пятнадцать человек; й. пять человек;

е. три человека;

Что такое функция управления?

управленческая деятельность;

должностная обязанность менеджера.

обособленный вид управленческой деятельности;

Вариант 3

Распределение работников по местам, согласно их квалификации и целей организации образует ядро группы методов:

организационных

административных

экономических

социально-психологических

Автором «Хоторнских экспериментов» является

Г. Эмерсон

Ф. Тейлор

Э. Мэйо

А. Файоль

Группа людей, намеренно созданная менеджером для выполнения производственных целей, члены которой работают совместно над одним заданием - это:

комитет

неформальная группа

рабочая группа

управленческая команда

Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности человека реализуется в функции

организации

контроля

планирования

мотивации

Распределение функций в организации происходит в соответствии с принципом 1 либерализма

иерархичности

подавление сопротивления

формализма

В число факторов внутренней среды организации входят

клиенты

конкуренты

поставщики

работники

Воздействие одной системы на другую с целью изменить ее поведение и ключевые характеристики означает:

управление

обогащение работы

стратегический анализ

независимый спрос

Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

Э. Мейо.

Ф. Тейлор;

М. Фоллетт; ё. А. Файоль;

е. Д. Гетти;

Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

в средние века.

в середине XX в. ;

в XVIII в. ; ё. в XIX в. ;

е. на рубеже XIX и XX вв. ;

Что такое менеджмент?

главный принцип управления;

теория и практика управления;

исключительно теория управления;

ё. исключительно практика управления.

Что включает в себя система управления в элементарном виде?

принципы, методы и функции управления;

субъект, объект управления и связи;

с. совокупность объектов управления. ё. совокупность органов управления;

Какого метода менеджмента не существует:

материального и административного;

социально- психологического и экономического;

либерального и морального.

Что такое субъект управления?

орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.

любой орган в системе управления;

орган, осуществляющий управленческие воздействия;

Существование неформальной организации:

показатель слабости руководителя;

естественное явление для организации.

результат умелого руководства;

В процессе мотивации членов неформальной группы следует:

использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;

установить, какие потребности они испытывают;

улучшить им условия труда.

Методические материалы, определяющие процедуру

оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,

характеризующих этапы формирования компетенций

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, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного	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
Опрос письменный	Опрос проводится в письменном виде, количество вопросов определяется их объемом, допускается 2-3- крупных вопроса для развернутого ответа в течение 45 минут так и 5-7- небольших по
Контрольная работа	Служит средством проверки качества усвоенных знаний. Проводится после изучения крупного теоретического раздела, темы. Задания для контрольной работы даются по вариантам. Выполнение
Анализ	Дискуссионные ситуации. Оценивается глубина,
Индивидуальное творческое задание	Индивидуальные творческие задания выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Индивидуальные задания должны быть выполнены в

Доклад-презентация, подготовка	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию
Компьютерное тестирование	Компьютерное тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических
Деловая игра	Проводится в завершении изучения курса, позволяет смоделировать управленческие ситуации для отработки необходимых навыков, полученных в ходе изучения дисциплины. Служит

Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Зачет

При определении уровня достижений обучающихся на зачете обращается особое 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 демонстрируются 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.

Экзамен принимается в устной форме по предложенным выше вопросам.

Критерии оценки зачета

Шкала оценивания	Критерии	Уровень освоения
Зачтено	Выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач; твердо	Компетенции сформированы
Не зачтено	Выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в	Компетенции не

При определении уровня достижений обучающихся учитывается:

знание программного материала и структуры дисциплины;

знания, необходимые для решения типовых задач, умение выполнять предусмотренные программой задания;

владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания при решении задач, обосновывать свои действия.

Оценочные средства, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины.

Разработчик:

к.ф.н., доцент кафедры менеджмента и управления персоналом Воротий Наталья Владимировна