

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ
И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Б1.Б.13 Менеджмент

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Квалификация выпускника бакалавр

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

ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Знать:

Этап 1: основные особенности ведущих школ и направлений экономической науки;

Этап 2: технологию, способы и методы реализации управленческих решений.

Уметь:

Этап 1: организовать работу малого коллектива, рабочей группы;

Этап 2: организовать выполнение конкретного порученного этапа работы.

Владеть:

Этап 1: специальной терминологией;

Этап 2: самостоятельной работой самоорганизации и организации выполнения поручений.

ПК-1: способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

Знать:

Этап 1: систему информационного обеспечения и коммуникаций в управлении;

Этап 2: критерии и показатели эффективности управления.

Уметь:

Этап 1: осуществлять поиск информации по полученному заданию;

Этап 2: использовать источники экономической, социальной и управленческой информации.

Владеть:

Этап 1: специальной терминологией.

Этап 2: современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных.

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Таблица 1 - Показатели и критерии оценивания компетенций на 1 этапе

Наименование компетенции	Критерии сформированности компетенции	Показатели	Процедура оценивания
1	2	3	4
ОПК-4	способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знать: основные особенности ведущих школ и направлений экономической науки; Уметь: организовать работу малого коллектива, рабочей группы; Владеть: специальной терминологией.	Проверка конспектов лекций, проверка полученных результатов, устная (письменная) защита выполненной работы, тестирование

ПК-1	способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Знать: систему информационного обеспечения и коммуникаций в управлении; Уметь: осуществлять поиск информации по полученному заданию; Владеть: специальной терминологией	Проверка конспектов лекций, проверка полученных результатов, устная (письменная) защита выполненной работы, тестирование
------	--	---	--

Таблица 2 - Показатели и критерии оценивания компетенций на 2 этапе

Наименование компетенции	Критерии сформированности компетенции	Показатели	Процедура оценивания
1	2	3	4
ОПК-4	способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знать: технологию, способы и методы реализации управленческих решений. Уметь: организовать выполнение конкретного порученного этапа работы Владеть: самостоятельной работой самоорганизации и организации выполнения поручений.	Проверка конспектов лекций, проверка полученных результатов, устная (письменная) защита выполненной работы, тестирование, зачет, с учетом результатов текущего контроля
ПК-1	способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Знать: критерии и показатели эффективности управления Уметь: использовать источники экономической, социальной и управленческой информации. Владеть: современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных.	Проверка конспектов лекций, проверка полученных результатов, устная (письменная) защита выполненной работы, тестирование, зачет, с учетом результатов текущего контроля

3. Шкала оценивания.

Университет использует шкалы оценивания соответствующего государственным регламентам в сфере образования и позволяющую обеспечивать интеграцию в международное образовательное пространство. Шкалы оценивания и описание шкал оценивания представлены в таблицах 3 и 4.

Таблица 3–Шкалы оценивания

Диапазон оценки, в баллах	Экзамен		Зачет
	европейская шкала (ECTS)	традиционная шкала	
[95;100]	A – (5+)	отлично – (5)	зачтено
[85;95)	B – (5)		
[70;85)	C – (4)	хорошо – (4)	
[60;70)	D – (3+)	удовлетворительно – (3)	незачтено
[50;60)	E – (3)		
[33,3;50)	FX – (2+)	неудовлетворительно – (2)	
[0;33,3)	F – (2)		

Таблица 4 – Описание шкал оценивания

ECTS	Критерии оценивания	Традиционная шкала
A	Превосходно – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.	отлично (зачтено)
B	Отлично – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.	
C	Хорошо – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено максимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.	хорошо (зачтено)

D	Удовлетворительно – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.	удовлетворительно (зачтено)
E	Посредственно – теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному	удовлетворительно (незачтено)
FX	Условно неудовлетворительно – теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.	неудовлетворительно (незачтено)
F	Безусловно неудовлетворительно – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.	

Таблица 5 – Формирование шкалы оценивания компетенций на различных этапах

Этапы формирования компетенций	Формирование оценки						
	незачтено			зачтено			
	неудовлетворительно		удовлетворительно		хорошо		отлично
	F(2)	FX(2+)	E(3)*	D(3+)	C(4)	B(5)	A(5+)
	[0;33,3)	[33,3;50)	[50;60)	[60;70)	[70;85)	[85;95)	[95;100)
Этап-1	0-16,5	16,5-25,0	25,0-30,0	30,0-35,0	35,0-42,5	42,5-47,5	47,5-50
Этап 2	0-33,3	33,3-50	50-60	60-70	70-85	85-95	95-100

4. 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.

Таблица 6 – ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность. Этап 1

Наименование знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	Формулировка типового контрольного задания или иного материала, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности
<p>Знать: основные особенности ведущих школ и направлений экономической науки</p>	<p>1. Представители какой школы считали, что управленец должен быть образован во всех сферах? а) школы научного управления б) школы человеческих отношений в) школы поведенческих наук г) эмпирической школы управления д) административной школы управления</p> <p>2. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями? а) школа научного управления; б) административная или классическая школа управления; в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук; г) школа науки управления или математическая школа управления; д) Эмпирическая школа</p> <p>3. Какое требование предъявляется к управленческому решению ... а) всестороннее обоснование решения б) принимаемые решения часто не обеспечиваются ресурсами в) быстрая оборачиваемость средств г) сравнительно низкие затраты</p>
<p>Уметь: организовать работу коллектива, рабочей группы</p>	<p>4. Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <p>1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?</p>

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

5. Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звукопроницаемыми перегородками высотой полтора метра.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Согласны ли Вы с такой практикой?

2. Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

6. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыт работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса?

2. Правильно ли сформирована конкурсная комиссия?

Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

Навыки: владения специальной терминологией

7. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели управления?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию

8. Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

9. Установите правильное соответствие

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда.
3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

Таблица 7 –ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность. Этап 2

Наименование знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	Формулировка типового контрольного задания или иного материала, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности
Знать: технологию, способы и методы реализации управленческих решений	<p>1. Деловая среда компании, которая непосредственно влияет на деятельность организации, так как состоит из факторов прямого воздействия на организацию – это: а) непосредственное окружение б) макроокружение в) дальнейшее окружение г) внутренняя среда</p> <p>2. Что представляет собой организация? а) различные виды связи, необходимые в процессе выполнения работ; б) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели в) физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие; г) некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых и взаимосвязанных частей</p> <p>3. Четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе обеспечивают: а) экономические методы управления б) социально-психологические методы в) организационно-распорядительные методы г) дисциплинарные методы управления</p>
Уметь: организовать выполнение конкретного порученного этапа работы	<p>4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода.</p> <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <p>1. Чем может быть вызвана эта ситуация? 2. Каковы Ваши действия?</p> <p>5. Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.</p> <p>6. Вы хотите опросить потребителей об их реакции на товар конкурента. Предлагается провести это интервью якобы от имени несуществующего Института по исследованию маркетинга? Как Вы поступите?</p>
Навыки: самостоятельной работой самоорганизации и организации выполнения поручений	<p>7. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.</p> <p>8. Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме.</p>

	<p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u> Как вы поступите?</p> <p>9. Один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль.</p> <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u> Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.</p>
--	--

Таблица 8–ПК-1: способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов Этап 1

Наименование знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	Формулировка типового контрольного задания или иного материала, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности
Знать: систему информационного обеспечения коммуникаций в управлении;	<p>1. Коммуникационный процесс – это:</p> <p>а) план действия, воплощаемый в реальность</p> <p>б) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам</p> <p>в) новый вид отношений, возникший между участниками производственного процесса</p> <p>г) обмен информацией между двумя или более людьми</p> <p>2. Коммуникации бывают:</p> <p>а) внешними и внутренними</p> <p>б) линейными и нелинейными</p> <p>в) централизованными и децентрализованными</p> <p>г) общими и частными</p> <p>3. Что из ниже перечисленного не является видом коммуникаций?</p> <p>а) коммуникации между организацией и внешней средой</p> <p>б) межуровневые коммуникации в организациях</p> <p>в) жестовые коммуникации</p> <p>г) неформальные коммуникации</p>
Уметь: осуществлять поиск информации по полученному заданию;	<p>4. В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.</p> <p>Во-первых, менеджер устанавливает цели.</p> <p>Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение.</p> <p>В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы.</p> <p>В-четвертых, менеджер создает систему контроля.</p> <p>В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей,</p>

обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации. Вопросы для анализа ситуации:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

5. Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

6. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга - 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхода в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Вопросы для анализа ситуации:

1. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.

2. Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

<p>Навыки: владения специальной терминологией</p>	<p>7. Анализ показывает, что к типичным ошибкам в кадровой политике предприятия относят отсутствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива); • планирования карьеры, лишаящее работника перспектив; • должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы; • чувства ответственности, «замораживающие» инициативу работника; • коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы; <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления ? 2. Какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам ? <p>8. Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: • 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; • 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; • 20% ошибок обуславливают 80% потерь; • 80% ошибок обуславливают 20% потерь; • 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; • 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.</p> <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <p>Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.</p> <p>9. У сотрудника, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности.</p> <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <p>Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?</p>
---	--

Таблица 9– ПК-1: способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов Этап 2

<p>Наименование знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности</p>	<p>Формулировка типового контрольного задания или иного материала, необходимого для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности</p>
<p>Знать: критерии и показатели эффективности управления</p>	<p>1. Руководители какого уровня осуществляют обеспечение высшего руководства в необходимой информации, координацию и управление руководителями низшего звена: а) руководители высшего уровня б) руководители среднего уровня в) руководители первого уровня г) менеджер д) руководители второго уровня</p> <p>2. Невербальные преграды в передаче информации– это: а) только слова б) любые символы, кроме слов, т.е. (мимика, жесты, интонация) в) любые символы, слова, жесты г) не получение ответа на заданный вопрос, т.е. молчание</p> <p>3. Какая теория сочетает в себе элементы теории ожидания и теории справедливости: а) теория А. Маслоу б) теория Дж. Адамса в) теория Портера - Лоупера г) теория Ф. Герцберга д) теория Врума</p>
<p>Уметь: использовать источники экономической, социальной и управленческой информации.</p>	<p>4. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы: 1. Создать доверительную атмосферу при переговорах. 2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон. 3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения. 4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение. 5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами. 6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.</p> <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <p>1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?</p> <p>2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?</p> <p>5. Главный инженер предприятия решает, строить или не строить новую производственную линию, использующую высокую технологию. Если новое оборудование заработает,</p>

	<p>компания будет получать прибыль \$200000. Если не заработает, то компания получит убыток \$150000. Главный инженер считает, что шансы на неуспех нового процесса – 60 %.</p> <p>Другое решение – проводить дополнительное исследование и тогда решать, пускать или не пускать новую линию. Такое исследование требует затрат \$10000. Главный инженер считает, что шанс 50 : 50, что исследование даст благоприятный результат. Если оно успешно, то вероятность того, что оборудование будет работать, – 90 %. Если нет, то только 20 % составляют шанс, что оборудование будет работать. Перед лицом главного инженера – дилемма. Должен ли он проводить исследование и затем принимать решение? Помогите ему проанализировать эту проблему теории решений.</p> <p>6. Главное в финансовом менеджменте - принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутрифирменными, а управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, является центральным вопросом в финансовом менеджменте. Поток финансовых ресурсов составляют следующие денежные средства:</p> <ul style="list-style-type: none"> •полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности фирмы; •приобретенные на финансовых рынках посредством продажи акций, облигаций, получения кредитов; •возвращенные субъектам финансового рынка в качестве платы за капитал в виде процентов и дивидендов; •инвестированные и реинвестированные в производственнохозяйственную деятельность фирмы; •направленные на уплату налоговых платежей. <p><u>Вопросы для анализа ситуации:</u></p> <p>1. В чем вы видите главное в работе менеджера фирмы в области управления ее денежными потоками?</p> <p>2.Что, по вашему мнению, и почему служит основным источником пополнения денежных ресурсов фирмы?</p> <p>3.Какова роль налоговых платежей в потоке финансовых ресурсов российской фирмы?</p>
<p>Навыки: владение современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных</p>	<p>7. Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.</p> <p>8. Вы хотите опросить потребителей об их реакции на товар конкурента. Предлагается провести это интервью якобы от имени несуществующего Института по исследованию маркетинга? Как Вы поступите?</p> <p>9. Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме</p>

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

Многообразие изучаемых тем, видов занятий, индивидуальных способностей студентов, обуславливает необходимость оценивания знаний, умений, навыков с помощью системы процедур, контрольных мероприятий, различных технологий и оценочных средств.

Таблица 10 - Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на 1 этапе формирования компетенции

Виды занятий и контрольных мероприятий	Оцениваемые результаты обучения	Описание процедуры оценивания
Лекционное занятие (посещение лекций)	Знание теоретического материала по пройденным темам	Проверка конспектов лекций, тестирование
Выполнение практических (лабораторных) работ	Основные умения и навыки, соответствующие теме работы	Проверка полученных результатов, устная (письменная) защита выполненной работы, тестирование
Самостоятельная работа (выполнение дополнительных и творческих заданий)	Знания, умения и навыки, сформированные вовремя самоподготовки	Проверка полученных результатов, тестирование

Таблица 11 - Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на 2 этапе формирования компетенции

Виды занятий и контрольных мероприятий	Оцениваемые результаты обучения	Описание процедуры оценивания
Лекционное занятие (посещение лекций)	Знание теоретического материала по пройденным темам	Проверка конспектов лекций, тестирование
Выполнение практических (лабораторных) работ	Основные умения и навыки, соответствующие теме работы	Проверка полученных результатов, устная (письменная) защита выполненной работы, тестирование
Самостоятельная работа (выполнение, дополнительных и творческих заданий)	Знания, умения и навыки, сформированные вовремя самоподготовки	Проверка полученных результатов, тестирование
Промежуточная аттестация	Знания, умения и навыки, соответствующие изученной дисциплине	Зачет, с учетом результатов текущего контроля, в традиционной форме или компьютерное тестирование

В процессе изучения дисциплины предусмотрены следующие формы контроля: текущий, промежуточный контроль, контроль самостоятельной работы студентов.

Текущий контроль успеваемости обучающихся осуществляется по всем видам контактной и самостоятельной работы, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется преподавателем, ведущим аудиторские занятия.

Текущий контроль успеваемости может проводиться в следующих формах:

- устная (устный опрос, собеседование, публичная защита, доклад по результатам самостоятельной работы и т.д.);
- письменная (письменный опрос, конспект и т.д.);
- тестовая (устное, письменное, компьютерное тестирование).

Результаты текущего контроля успеваемости фиксируются в журнале занятий с соблюдением требований по его ведению.

Устная форма позволяет оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. Проводятся преподавателем с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, рассчитана на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» по следующим критериям:

Оценка «5» (отлично) ставится, если:

- полно раскрыто содержание материала;
- материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;
- продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;
- точно используется терминология;
- показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;
- продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;
- ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;
- продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
- продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;
- допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.

Оценка «4» (хорошо) ставится, если:

- вопросы излагаются систематизированно и последовательно;
- продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;
- продемонстрировано усвоение основной литературы.
- ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:

в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены один –два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.

Оценка «3» (удовлетворительно) ставится, если:

- неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;
- усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;

- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;
- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;
- продемонстрировано усвоение основной литературы Оценка «2» (неудовлетворительно) ставится, если:
 - не раскрыто основное содержание учебного материала;
 - обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;
 - допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.
- не сформированы компетенции, умения и навыки.

Письменная форма приучает к точности, лаконичности, связности изложения мысли. Письменная проверка используется во всех видах контроля и осуществляется как в аудиторной, так и во внеаудиторной работе. Письменные работы могут включать: диктанты, контрольные задания.

Контрольное задание - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или всей дисциплины. Контрольное задание – письменное задание, выполняемое в течение заданного времени (в условиях аудиторной работы – от 30 минут до 2 часов). Как правило, контрольное задание предполагает наличие определенных ответов и решение задач.

Критерии оценки выполнения контрольного задания:

- соответствие предполагаемым ответам;
- правильное использование алгоритма выполнения действий (методики, технологии и т.д.);
- логика рассуждений;
- неординарность подхода к решению.

Тестовая форма - позволяет охватить большое количество критериев оценки и допускает компьютерную обработку данных. Как правило, предлагаемые тесты оценки компетенций делятся на психологические, квалификационные (в учебном процессе эту роль частично выполняет педагогический тест) и физиологические.

Современный тест, разработанный в соответствии со всеми требованиями теории педагогических измерений, может включать задания различных типов, оценивающие различные виды деятельности учащихся (например, коммуникативные умения, практические умения).

В обычной практике применения тестов для упрощения процедуры оценивания как правило используется простая схема:

- отметка «3», если правильно выполнено 50 –70% тестовых заданий;
- «4», если правильно выполнено 70 –85 % тестовых заданий;
- «5», если правильно выполнено 85 –100 % тестовых заданий.

Параметры оценочного средства

Предел длительности контроля	45 мин.
Предлагаемое количество заданий из одного контролируемого подэлемента	30, согласно плана
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Определенная по разделам, внутри раздела случайная
Критерии оценки:	Выполнено верно заданий
«5», если	(85-100)% правильных ответов
«4», если	(70-85)% правильных ответов
«3», если	(50-70)% правильных ответов

Промежуточная аттестация – это элемент образовательного процесса, призванный определить соответствие уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся, установленным требованиям согласно рабочей программе дисциплины. Промежуточная аттестация осуществляется по результатам текущего контроля.

Конкретный вид промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Зачет предполагает проверку усвоения учебного материала практических занятий, а также проверку результатов решения практических заданий. Зачет, как правило, выставляется без опроса студентов по результатам контрольных заданий, других работ, выполненных студентами в течение семестра, а также по результатам текущей успеваемости на практических занятиях, при условии, что итоговая оценка студента за работу в течение семестра (по результатам контроля знаний) больше или равна 60%. Оценка, выставляемая за зачет, является оценкой качественного типа (по шкале наименований «зачтено» / «не зачтено»).

6. Материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Полный комплект оценочных средств для оценки знаний, умений и навыков находится у ведущего преподавателя.

6.1. Тестовые задания

1. А.Файоль разработал 14 _____ управления.
2. Преграды в коммуникациях, когда люди по разному понимают одну и ту же информацию в зависимости от образования, жизненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния
 - а) психологические различия в восприятии
 - б) информационные перегрузки
 - в) невербальные преграды
 - г) искажение сообщений
3. Руководители какого уровня определяют основные направления деятельности предприятия, его цели и задачи:
 - а) высшего звена
 - б) первого звена
 - в) среднего звена
 - г) низшего звена
4. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления человеческими отношениями:
 - а) математическая школа
 - б) административная школа
 - в) школа научного управления
 - г) школа человеческих отношений
5. Система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.
 - а) методы управления
 - б) функции управления
 - в) принципы управления
 - г) законы менеджмента

6. Какие методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением:
- а) организационно-распорядительные
 - б) экономические
 - в) социально-психологические
 - г) социальные
7. Коммуникационный процесс – это:
- а) план действия, воплощаемый в реальность
 - б) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
 - в) новый вид отношений, возникший между участниками производственного процесса
 - г) обмен информацией между двумя или более людьми
8. Руководители какого уровня осуществляют обеспечение высшего руководства в необходимой информации, координацию и управление руководителей низшего звена: а) руководители высшего уровня
- б) руководители среднего уровня
 - в) руководители первого уровня
 - г) менеджер
 - д) руководители второго уровня
9. Что является объектом управленческих решений?
- а) решением проблем
 - б) проблемы, связанные с рассмотрением теоретических и практических вопросов
 - в) проблемы, связанные с решением теоретических и практических вопросов
 - г) ситуация, при которой возникла проблема
10. Расположил потребности в строгой иерархической структуре, в виде пирамиды - _____.
11. Что представляет собой организация?
- а) различные виды связи, необходимые в процессе выполнения работ;
 - б) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели
 - в) физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие;
 - г) физическое или юридическое лицо, на которое направлено властное воздействие
12. Особенности авторитарного стиля руководства:
- а) согласие со всеми
 - б) руководитель стремится, как можно больше вопросов решить коллегиально
 - в) единоличное принятие управленческих решений
 - г) руководитель с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен
13. Что является объектом управленческих решений?
- а) решением проблем
 - б) проблемы, связанные с рассмотрением теоретических и практических вопросов
 - в) проблемы, связанные с решением теоретических и практических вопросов
 - г) ситуация, при которой возникла проблема

14. Процесс передачи полномочий подчиненным от руководителя в решении тех или иных вопросов – это:
- а) делегирование
 - б) абстрагирование
 - в) лоббирование
 - г) приказ
15. Что является объектом управленческих решений?
- а) решением проблем
 - б) проблемы, связанные с рассмотрением теоретических и практических вопросов
 - в) проблемы, связанные с решением теоретических и практических вопросов
 - г) ситуация, при которой возникла проблема
16. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления человеческими отношениями: а) математическая школа
- б) административная школа
 - в) статистическая школа
 - г) школа человеческих отношений
17. Какому признаку должна удовлетворять группа, чтобы считаться коллективом? а) наличие общей цели
- б) они должны вместе праздновать достижения членов группы
 - в) они должны иметь сходные черты в характере
 - г) дружба
18. Предметом и результатом труда в управлении является – _____
19. Впервые раскрыл динамику развития коллектива?
- а) К. Маркс;
 - б) А. Макаренко;
 - в) А. Смит;
 - г) Ницше.
20. Укажите особенности авторитарного стиля руководства:
- а) согласие со всеми
 - б) руководитель стремится, как можно больше вопросов решить коллегиально
 - в) единоличное принятие управленческих решений
 - г) руководитель с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен
21. Когда руководитель стремится, как можно больше вопросов решить коллегиально - это одна из характеристик _____ стиля руководства
22. Объектом управленческих решений является?
- а) решением проблем
 - б) проблемы, связанные с рассмотрением теоретических и практических вопросов
 - в) проблемы, связанные с решением теоретических и практических вопросов
 - г) ситуация, при которой возникла проблема

23. Организация представляет собой?

- а) различные виды связи, необходимые в процессе выполнения работ;
- б) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели
- в) физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие;
- г) физическое или юридическое лицо, на которое направлено властное воздействие

24. Чем представить деловые качества руководителя:

- а) компетентности и организаторских способностей
- б) коммуникабельности и контроля
- в) ответственности и умения направлять
- г) образованности и компетентности

25. Не являются законами менеджмента:

- а) закон энергии
- б) закон развития
- в) закон вежливости
- г) закон композиции
- д) закон единоначалия
- е) закон информированности и упорядоченности

26. Субъектом управления является:

- а) Лицо, от которого исходит властное воздействие.
- б) Лицо, на которое направлено властное воздействие.
- в) Все то, что способствует осуществлению операций с информацией.
- г) Теория и практика в управлении производством и сбытом.

27. Объектом управления является:

- а) Лицо, от которого исходит властное воздействие.
- б) Лицо, на которое направлено властное воздействие.
- в) Все то, что способствует осуществлению операций с информацией.
- г) Теория и практика в управлении производством и сбытом.

28. Средством управленческого труда является:

- а) Лицо, от которого исходит властное воздействие.
- б) Лицо, на которое направлено властное воздействие.
- в) Все то, что способствует осуществлению операций с информацией.
- г) Теория и практика в управлении производством и сбытом.

29. Основной заслугой этой школы является доказательство того, что управление – это самостоятельная специальность:

- а) Школа человеческих отношений
- б) Школа поведенческих наук
- в) Административная школа управления
- г) Школа научного управления

30. Специфика японского менеджмента характеризуется доминирующей ориентацией на:

- а) производственную безопасность
- б) человеческий фактор
- в) прибыль предприятия
- г) высокую производительность труда

6.2. Типовые контрольные задания

6.2.1. Контрольные задания

Задание 1. Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 2. Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра. **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Согласны ли Вы с такой практикой?
2. Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

Задание 3. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса?
2. Правильно ли сформирована конкурсная комиссия?
3. Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

Задание 4. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
 2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
 3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
 4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
 5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
- Обоснуйте свою позицию.

Задание 5. 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.

Вопросы для анализа ситуации:

Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание 6. Установите правильное соответствие:

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда.
3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

Задание 7. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно.

Сотрудник работает в компании более полугода. **Вопросы**

для анализа ситуации:

1. Чем может быть вызвана эта ситуация?
2. Каковы Ваши действия?

Задание 8. Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Задание 9. Вы хотите опросить потребителей об их реакции на товар конкурента. Предлагается провести это интервью якобы от имени несуществующего Института по исследованию маркетинга? Как Вы поступите?

Задание 10. Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме.

Вопросы для анализа ситуации:

Как вы поступите?

6.2.2. Контрольные вопросы для промежуточной аттестации

1. Понятие мотивации.
2. Виды коммуникаций.
3. Формальные и неформальные группы.
4. Модели и методы принятия решений.
5. Управление в японских компаниях
6. Внешняя среда организации и ее характеристики.
7. Понятие власти.
8. Характеристика производственного процесса и процесса управления.
9. Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства.
10. Понятие конфликта.
11. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.
12. Понятие власти.
13. Содержательные теории мотивации.
14. Процесс коммуникации и его основные элементы.
15. Процессуальные теории мотивации.
16. Делегирование как средство установления отношений между уровнями управления.
17. Мотивационный процесс.
18. Американский менеджмент.
19. Понятие и сущность организации.
20. Процесс принятия управленческих решений

Разработал



Е.В. Ермош