

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Антрацитовский институт геосистем и технологий

Кафедра экономики и транспорта



УТВЕРЖДАЮ

Директор
Антрацитовского института
геосистем и технологий

доц. Крохмалёва Е.Г.
« 27 » 04 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

Менеджмент

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Профиль Экономика предприятий и организаций

Разработчики:

профессор В.А. Артеменко

старший преподаватель Т.А. Зинченко

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и транспорта
от « 14 » 04 20 23 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой
экономики и транспорта В.А. Артеменко

Антрацит 2023 г.

**Паспорт
фонда оценочных средств по учебной дисциплине
Менеджмент**

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Тема 1. Основные понятия менеджмента.	4
			Тема 2. Коммуникации в менеджменте.	4
			Тема 3. Функции менеджмента.	4
			Тема 4. Управление группами.	4
			Тема 5. Руководство и лидерство.	4
			Тема 6. Управление конфликтными ситуациями.	4
			Тема 7. Стрессы в трудовом коллективе.	4
			Тема 8. Организационная культура.	4
			Тема 9. Этика деловых отношений.	4
2	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Тема 1. Основные понятия менеджмента.	4
			Тема 2. Коммуникации в менеджменте.	4
			Тема 3. Функции менеджмента.	4
			Тема 4. Управление группами.	4
			Тема 5. Руководство и лидерство.	4
			Тема 6. Управление конфликтными ситуациями.	4
			Тема 7. Стрессы в трудовом коллективе.	4
			Тема 8. Организационная культура.	4
			Тема 9. Этика деловых отношений.	4

**Показатели и критерии оценивания компетенций,
описание шкал оценивания**

№ п/п	Код контроли руемой компетен ции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	УК-3	Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации. Владеет методами организации конструктивной групповой коммуникации.	Тема 1. Основные понятия менеджмента. Тема 2. Коммуникации в менеджменте. Тема 3. Функции менеджмента. Тема 4. Управление группами. Тема 5. Руководство и лидерство. Тема 6. Управление конфликтными ситуациями. Тема 7. Стрессы в трудовом коллективе. Тема 8. Организационная культура. Тема 9. Этика деловых отношений.	опрос теоретического материала, выполнение практических работ, доклад.
2	УК-6	Знает инструменты и методы управления временем. Умеет использовать инструменты и методы управления временем. Владеет способностью адекватно оценивать временные ресурсы и ограничения и эффективно использовать эти ресурсы.	Тема 1. Основные понятия менеджмента. Тема 2. Коммуникации в менеджменте. Тема 3. Функции менеджмента. Тема 4. Управление группами. Тема 5. Руководство и лидерство. Тема 6. Управление конфликтными ситуациями. Тема 7. Стрессы в трудовом коллективе. Тема 8. Организационная культура. Тема 9. Этика деловых отношений.	опрос теоретического материала, выполнение практических работ, доклад.

Фонды оценочных средств по дисциплине «Менеджмент»

Опрос теоретического материала

Тема 1. Основные понятия менеджмента.

1. Перечислите основоположников менеджмента как науки.
2. Назовите этапы становления менеджмента как науки.
3. Какие школы менеджмента вы знаете?
4. Укажите различия в содержании понятий «управление» и «менеджмент».
5. Что включает понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
6. Перечислите основные задачи менеджмента.
7. Какова роль менеджмента в подготовке руководителей?
8. В чем заключаются методы менеджмента?
9. Кто такие менеджеры и какими качествами они должны обладать?
10. Что такое среда организации? Какие виды среды бывают?

Тема 2. Коммуникации в менеджменте.

1. Дайте определения понятиям: «коммуникации» и «коммуникационный процесс».
2. Что представляет собой информационный процесс?
3. Составьте схему процесса обмена информацией.
4. Что представляют собой неформальные коммуникации?
5. Какими обстоятельствами обусловлено деловое общение?
6. Выделите причины нарушения коммуникаций в деловой среде.
7. Что такое управленческое общение?
8. Что представляют собой коммуникационные сети? Как можно их классифицировать?
9. Дайте определение «решетка менеджмента».

Тема 3. Функции менеджмента.

1. Назовите основные принципы функций менеджмента.
2. Какие виды планирования Вы знаете?
3. Приведите примеры организационных структур.
4. В чем заключается функция менеджмента «мотивация»?
5. Назовите отличия и сходства теорий мотивации.
6. Что представляет собой функция менеджмента «контроль»?

Тема 4. Управление группами.

1. Что такое группы в организации? Перечислите типы групп.
2. Что такое формальные группы?
3. Как появляются неформальные группы?
4. Назовите положительные и отрицательные стороны неформальных групп.
5. Как повысить эффективность работы групп?
6. Методы управления командами.
7. Что такое моральный дух? Как его сформировать в организации?

Тема 5. Руководство и лидерство.

1. Что такое лидерство и как его учитывать в управлении?
2. Власть. Ее определения отечественными и зарубежными специалистами.
3. Раскройте поведенческий и ситуационный подход к лидерству.
4. Какова связь и взаимообусловленность лидерства и стиля руководства?
5. Раскройте сущность авторитарного, демократического и либерального стиля руководства, их эффективность.
6. Особенности типов и источников власти.

Тема 6. Управление конфликтными ситуациями.

1. Какова сущность и структура конфликтов?
2. Сущность внутриличностного и межличностного конфликтов.
3. Раскройте методы управления конфликтами.
4. Межличностные стили разрешения конфликтов.
5. Организационные изменения.
6. Назовите типы конфликтов.
7. Каковы причины конфликтов», которые вам известны?
8. Назовите функциональные последствия конфликтов.
9. Опишите структурные методы разрешения конфликтов.
10. Опишите пять основных стилей разрешения конфликтов.
11. Являются ли конфликты закономерными явлениями в контактах людей?
12. Что может спровоцировать конфликт в бизнесе?
13. Каковы побудительные силы конфликта?

Тема 7. Стрессы в трудовом коллективе.

1. Что такое стресс, его природа и как им управлять?
2. Как стресс отражается на работе организации?
3. Что может явиться причинами стресса?
4. Каковы последствия стресса для человека?
5. Методы борьбы со стрессом.

Тема 8. Организационная культура.

1. Дайте определение понятия «организационная культура», охарактеризуйте ее составляющие.
2. В чем отличия понятий «корпоративная культура» и «климат организации»?
3. Дайте характеристику бюрократической, рыночной, клановой и адхократической типам организационной культуры.
4. Приведите характеристику культуры власти, культуры роли, культуры задачи; культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
5. Каким ситуациям в деятельности организации соответствуют культуры власти, роли, культуры задачи; личности?
6. Какие факторы определяют тип организационной культуры?
7. Элементы организационной культуры и их содержание.
8. Классификация видов организационных культур.
9. Стратегия управления культурой в организациях. Формирование, поддержание и развитие культуры организации.
10. Влияние культуры на организационную эффективность.

Тема 9. Этика деловых отношений.

1. Понятие этики, этические нормы в деловых коммуникациях.
2. Различные подходы к определению справедливости в деловых взаимодействиях.
3. Национальные обычаи и традиции в деловых отношениях и универсальные этические нормы.
4. Понятие этикета, происхождение и психологический смысл этикета.
5. Роль психологической позиции в создании имиджа делового человека.
6. Этикет руководителя и подчиненных.
7. Барьеры в общении и их преодоление.
8. Роль первого впечатления в деловом общении, стереотипы восприятия.
9. Вербальная и невербальная коммуникация, понятие конгруэнтности.
10. Психологические механизмы воздействия на партнера в деловом общении.
11. Речевой этикет и искусство говорить.
12. Социальный статус и ролевое распределение позиций в деловом общении.
13. Невербальная информация в деловом общении и ее рефлексия.
14. Влияние предпочитаемой сенсорной модальности на характер деловых коммуникаций.
15. Искусство слушать: техники активного слушания.
16. Культура делового телефонного разговора.
17. Понятие обратной связи в деловом общении.
18. Виды обратной связи.
19. Искусство похвалы как психологическая стимуляция делового взаимодействия.
20. Искусство критики в деловом общении.
21. Коммуникативная компетентность руководителя.
22. Роль переговоров в деловом общении, позиции и приемы в переговорах.
23. Стили ведения переговоров.
24. Речевое и невербальное воздействие в деловых переговорах.
25. Психологический смысл организационной и содержательной подготовки к переговорам.
26. Защита от манипуляций в деловом общении.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству собеседование (устный/письменный опрос)

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, с использованием научных терминов; ответ самостоятельный. Обучающийся уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
хорошо (4)	Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием научных терминов. Обучающийся испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы.
удовлетворительно (3)	Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы.
неудовлетворительно (2)	Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены неправильно, обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы.

Практическая работа

Ситуационная задача № 1 (работа менеджера)

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 2 (деловые коммуникации)

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Ситуационная задача № 3 (мотивация)

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Служивцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и

добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Ситуационная задача № 4 (методы управления)

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действены для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Ситуационная задача № 5 (о факторах внутренней среды)

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

Увеличение доли компании на рынке.

Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.

Создание сплоченной управленческой команды.

Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.

Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.

Повышение качества обслуживания клиентов.

Контроль экономии на затратах.

Развитие корпоративной культуры.

Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Ситуационная задача № 6 (Собеседование)

Вы приходите в организацию ОАО «Логистик», на собеседование, для того, чтобы занять вакантную должность менеджера по логистике. Каковы ваши

основные действия? Ваш внешний вид, ваше резюме?

Ситуационная задача № 7 (вопрос о выборе менеджера)

Допустим, 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. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Ситуационная задача № 8 (коммуникации в организации)

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 досаждает. 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?

Ситуационная задача № 9 (вопрос о мотивации работников)

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

Ситуационная задача № 10

На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

1. Укажите причину и тип конфликта.
2. Предложите решение конфликта.

Ситуационная задача № 11

Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже и разместить сотрудников в помещении на седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.
2. Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?

Ситуационная задача № 12

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. Какие виды конфликта отражены в ситуации?
2. Как должен был поступить руководитель предприятия?

Ситуационная задача № 13

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

- а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
 - б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
 - в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
 - г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.
- Ответ обоснуйте.

Ситуационная задача № 14

Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не

все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. Какой вид конфликта представлен в ситуации?
2. Как следовало поступить руководителю?

Ситуационная задача № 15

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. 1. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя

Ситуационная задача № 16

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

Ситуационная задача № 17

Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, - были его первые слова. - У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству практическая работа

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент правильно выполнил задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы на защите.
хорошо (4)	Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов на защите.
удовлетворительно (3)	Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено много неточностей.
неудовлетворительно (2)	При выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество неточностей.

Темы докладов

1. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
2. Современные направления теоретических разработок зарубежной организационной науки.
3. Особенности и основные направления отечественной организационной науки.
4. Понятие и сущность организации.
5. Иерархия целей в организации.
6. Централизация и децентрализация.
7. Координация в организациях.
8. Анализ внешней среды организации.
9. Деловые организации.
10. Союзные (общественные) организации.
11. Ассоциативные организации.
12. Линейная структура организации.
13. Функциональная структура организации.
14. Дивизионная структура организации.
15. Матричная структура организации.
16. Модели принятия решений в организации.
17. Типология конфликтов в организации.
18. Сопротивление нововведениям в организации.
19. Инновационные организации.
20. Стадии процесса оргпроектирования.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству доклад

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.).
хорошо (4)	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.).
удовлетворительно (3)	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.).
неудовлетворительно (2)	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.).

Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Вопросы к зачету

1. Дать характеристику функциям управления.
2. Что такое социальная ответственность управления?
3. Дать характеристику внутренним переменным факторам организации.
4. Дать характеристику внешней среде прямого и косвенного воздействия.
5. В чем суть коммуникаций между уровнями и подразделениями организации?
6. Формальные и неформальные коммуникации. Возможно ли сосуществование?
7. Расскажите о модели процесса обмена информацией.
8. Дать характеристику преград на пути межличностных коммуникаций.
9. Сравните семантические и невербальные преграды на пути межличностных коммуникаций.
10. Перечислите преграды на пути организационных коммуникаций.
11. Что относится к релевантной информации? Что такое информационный шум?
12. Перечислите специфические свойства информации.
13. Дать сравнительную характеристику информации релевантной, путающей и бюрократической.
14. От чего зависит общий объем необходимой информации?
15. В чем заключается информационная активность менеджера?
16. Что такое дезинформация? В каком виде она может существовать? Какова специфика слухов в организации?
17. В чем суть процесса принятия решений? Решения запрограммированные и незапрограммированные. Сравните.
18. Дать характеристику интуитивного, основанного на суждении и рационального решения. Перечислите этапы рационального решения проблем.
19. Какие ограничения уменьшают возможности в принятии решений? Какие факторы влияют на процесс принятия решений?
20. Как можно уменьшить неопределенность при принятии решений?
21. В чем суть и цель науки управления?
22. Какие типы моделей принятия решений Вы знаете? Каковы общие проблемы моделирования?
23. Рассказать о теории игр и теории очередей.
24. Прогнозирование и разновидности прогнозов.
25. Какие качественные методы прогнозирования используются при принятии решений?
26. Дать характеристику формальным и неформальным группам. Как возникают неформальные организации?
27. Перечислить факторы, влияющие на эффективность работы группы. Что такое групповые нормы?
28. Дать определение понятиям власть, влияние, лидерство. Что такое разумный баланс власти?
29. Какие формы власти Вы знаете? Их положительные и отрицательные

стороны.

30. В чем особенности влияния через традиции? Что такое власть эксперта?

31. От чего зависит влияние путем убеждения? Когда возможно влияние через участие сотрудников в управлении?

32. В чем суть лидерства? Перечислить теории лидерства.

33. Дать характеристику теории лидерства Дугласа МакГрегора.

34. Сформулировать выводы исследований Курта Левина.

35. Раскрыть смысл управленческой решетки (схемы).

36. Раскрыть суть ситуационной модели руководства Фидлера.

37. В чем смысл теории жизненного цикла?

38. Что такое адаптивное руководство?

39. Дать характеристику основным типам конфликта. Каковы причины конфликтов в организации?

40. Каковы функциональные последствия конфликтов? Каковы дисфункциональные последствия конфликтов?

41. Дать характеристику межличностным стилям разрешения конфликтов.

42. Какие существуют способы привлечения работников к управлению переменами?

43. Каковы причины сопротивления переменам? Укажите методы устранения сопротивления переменам.

44. Что такое делегирование? Ответственность? Рассказать о двух концепциях передачи полномочий.

45. В чем сущность полномочий и власти? Рассказать о типах аппаратных полномочий.

46. Какие препятствия к эффективному делегированию встречаются со стороны руководителя?

47. Какие препятствия к эффективному делегированию встречаются со стороны подчиненных?

48. В чем суть концепции бюрократии М. Вебера? Каковы отрицательные характеристики бюрократии?

49. Адаптивные и механистические организационные структуры.

50. Матричные структуры организации. В чем достоинства и недостатки?

51. Мотивация и производительность. В чем суть теории Z?

52. Дать определение иерархии потребностей А. Маслоу.

53. Дать определение теории потребностей МакКлелланда.

54. Дать определение двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

55. Дать сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации.

56. В чем суть теории ожиданий Виктора Врума?

57. В чем суть теории справедливости и модели Портера – Лоулера?

58. В чем суть концепции партисипативного управления?

59. Модель стратегического планирования.

60. Миссия и цели организации.

61. Цели и задачи управления персоналом.

62. Факторы, влияющие на политику управления персоналом.

63. Внутренние и внешние факторы организации. Организация – как основа менеджмента.

64. Общие характеристики организаций.

65. Анализ внутренней среды организации.
66. Централизация и децентрализация в управлении.
67. Формирование формальных и неформальных организаций.
68. Методы менеджмента.
69. Принципы менеджмента.
70. Организационная культура. Признаки сильной и слабой организационной культуры.
71. Стадии жизненного цикла организации.
72. Функция организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
73. Понятие, цели и правила делегирования полномочий.
74. Управление конфликтами. Модель конфликта.
75. Функция мотивации. Понятие внешнего и внутреннего вознаграждения.
76. Содержательные теории процесса мотивации.
77. Процессуальные теории процесса мотивации.
78. Функция контроля. Формы и виды контроля.
79. Этапы проведения контроля.
80. Понятие и характеристики стилей руководства. «Управленческая матрица».
81. Функции менеджмента.
82. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
83. Содержание менеджмента и его особенности. Объект и субъект управления, их взаимодействие.
84. Функциональные особенности и роль менеджера в управлении.
85. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
86. Школа научного управления, основные принципы школы научного управления.
87. Административная школа управления. Вклад представителей административной школы управления в развитие управленческой науки.
88. Модели менеджмента: особенности и основные характеристики.
89. Организация как объект менеджмента. Классификация организаций.
90. Внутренняя среда организаций и ее основные элементы.
91. Цели и миссия организаций.
92. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации.
93. Внешняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного воздействия.
94. Сущность планирования и его значение в деятельности организации.
95. Виды и принципы планирования. Система планов и их взаимосвязь.
96. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование.
- Централизация и децентрализация управления.
97. Мотивация и ее роль в управлении. Методы и уровни мотивации
98. Содержательные теории мотивации, особенности применения в современных условиях.
99. Процессуальные теории мотивации, особенности применения в современных условиях.
100. Теория и практика мотивации в современных условиях.
101. Необходимость и сущность контроля. Задачи контроля в системе управления.

102. Виды и этапы контроля. Количественные и качественные показатели, применяемые при контроле.

103. Взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.

104. Управленческие решения и их значение в развитии организаций. Виды управленческих решений.

105. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений.

106. Индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.

107. Лидерство в системе менеджмента. Качества лидера-руководителя.

108. Теории лидерского поведения и стиль лидерства.

109. Влияние и власть. Формы власти.

110. Власть и партнерство. Участие работников в управлении.

111. Авторитет руководителя. Завоевание и укрепление авторитета.

112. Формальные и неформальные группы. Методы повышения эффективности работы групп.

113. Внутриорганизационные конфликты. Виды конфликтов. Положительные и отрицательные стороны конфликтов.

114. Управление стрессами и конфликтами в организации.

115. Коммуникация как процесс обмена информацией. Виды коммуникаций, управление коммуникациями.

116. Классификация информации. Критерии результативности информации.

117. Коммуникационный процесс и обратная связь.

118. Формы передачи информации и коммуникативные барьеры.

119. Деловое общение.

120. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.

Задачи

Ситуация 1

Исходные данные. Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Ситуация 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и

указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 5

Исходные данные. 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?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит 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»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

Ситуация 6

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему?

- а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему?

- а) возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите эти людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Ситуация 8

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о

чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Ситуация 9

«Вечер встречи»

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представлял гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа», — сказал Глеб. «Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это видно не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворена тем, сколько мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но ни в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей, - Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем неплохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей много. По воскресеньям мы ходим, в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха,

костер, свежий воздух, песни поем. Что еще надо. Так что я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Как никак садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, надо думать о будущем», - так закончил свой монолог Андрей.

С точки зрения теорий мотивации объясните поведение Глеба; Ольги; Сергея; Андрея.

Постарайтесь в поведении героев ситуации найти подтверждение идеям теорий А. Маслоу; К. Альдерфера; Д. МакК-Клелланда; Ф. Герцб.

Ситуация 10

Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или мне отдадут машину, или я уйду из организации. Ваши действия?

Ситуация 11

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?

Вы говорите: ...

Ситуация 12

Два руководителя разговаривали о том, как они дают указания подчиненным.

Первый сказал: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй сказал: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Постановка задачи: Словам какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (зачёт)

Характеристика знания предмета и ответов	Зачеты
Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	зачтено
Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.	не зачтено

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Менеджмент» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки бакалавров по указанному направлению подготовки.

Председатель учебно-методической
комиссии Антрацитовского института
геосистем и технологий



И.В. Савченко

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)