

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

Методы принятия управленческих решений

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент 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
Методы принятия управленческих решений**

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	ПК-4	Способен осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений, построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Тема 1. Методология принятий решений.	6
			Тема 2. Принятие решения в условиях риска.	6
			Тема 3. Моделирование процессов в управлении.	6
			Тема 4. Процесс управления по результатам.	6
			Тема 5. Количественные и качественные экспертные оценки.	6
			Тема 6. Методы количественных и качественных экспертных оценок.	6
			Тема 7. Эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений.	6
			Тема 8. Активизирующие и эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений.	6

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

№ п/п	Код контроли руемой компетен ции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируе мые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-4	знать: способы осуществления количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления уметь: осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений, построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления владеть навыками: осуществления количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Тема 1. Тема 2. Тема 3. Тема 4. Тема 5. Тема 6. Тема 7. Тема 8.	опрос теоретического материала, выполнение практических работ.

**Фонды оценочных средств по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

Опрос теоретического материала

Тема 1. Методология принятий решений.

1. Какова роль управленческого решения в деятельности менеджера?
2. Что означает термин «управленческое решение» как явление и как процесс?
3. В чем заключается экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческого решения?
4. По каким признакам классифицируются управленческие решения?
5. Каковы особенности разработки и реализации управленческих решений в современных условиях?
6. Каковы требования к управленческим решениям и условия их достижения?
7. Каковы основные этапы процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений?
8. Каково основное содержание понятий «неопределенность» и «риск»?
9. Какие модели принятия управленческих решений существуют в теории управления?

Тема 2. Принятие решения в условиях риска.

1. Какова классификация рисков?
2. Какова типология руководителей по уровню риска?
3. Что означает понятие «риск слабого»?
4. Каково содержание понятий «неопределенность» и «риск»?
5. Приведите примеры чистых и спекулятивных рисков.
6. Что означает понятие «зона допустимого риска»?
7. Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
8. Как уменьшить отрицательные последствия рисков?

Тема 3. Моделирование процессов в управлении.

1. Как вы понимаете основные понятия «модель» и «моделирование»?
2. Что понимается под процессом моделирования?
3. Какие основные типы моделей существуют в теории управления?
4. Каков общий вид уравнения моделирования?
5. Каковы этапы построения модели?
6. Каковы общие проблемы моделирования?
7. Какие основные модели управления вы знаете?
8. В чем суть правила максимакса и максимина?

Тема 4. Процесс управления по результатам.

1. Что определяет понятие «результат труда»?
2. В чем заключается сущность управления по результатам?
3. Каковы особенности стратегического планирования при управлении по результатам?

4. Чем характеризуется процесс контроля за результатами?
5. Применимость и эффективность применения процесса управления по результатам.

Тема 5. Количественные и качественные экспертные оценки.

1. Какова суть экспертного метода?
2. Какова классификация критериев оценки?
3. Каковы особенности методов, составляющих экспертные методы?
4. Роли экспертов в зависимости от предмета экспертизы.
5. Практика применения экспертных оценок в процессе генерирования альтернативных вариантов решений.
6. Анализ причин ошибок экспертиз.

Тема 6. Методы количественных и качественных экспертных оценок.

1. В чем заключается суть метода сценариев?
2. Каковы условия применения метода Дельфи?
3. Существуют ли ограничители применения мозгового штурма?
4. Какова сфера применения метода Черчмена-Акофа?
5. Приведите примеры использования на практике метода парных сравнений.

Тема 7. Эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений.

1. Каковы достоинства и недостатки метода свободных ассоциаций?
2. Назовите правила применения метода инверсии.
3. Приведите примеры использования метода личной аналогии.
4. Что включают в себя стратегии функционально-целевого анализа?
5. Метод свободных ассоциаций в психологии и принятии решений.
6. Метод инверсии как способ выхода из «безнадежных» ситуаций: нетрадиционный опыт антикризисного управления.
7. Применение новейших психотехнологий в процессе разработки управленческих решений.

Тема 8. Активизирующие и эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений.

1. Что означают термины «эвристика» и «семантика»? Что означает термин «синектика»?
2. Каковы правила формирования группы при использовании метода синектики?
3. Каковы семь ключевых вопросов для сбора полной информации при использовании на практике метода эвристических вопросов?
4. В чем различия и сходства методов мозговой атаки и мозгового штурма?
5. Какие существуют разновидности метода мозговой атаки?

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.
удовлетвори- тельно (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.
неудовлетвори- тельно (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

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка.

Ваши действия:

Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 3. Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные.

Действия руководителя:

Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуация 4. Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Прежде всего, руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуация 5. Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако, как работник он просто незаменим.

Действия руководителя:

Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.

Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.

Оставить все как есть.

Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

Ситуация 6. На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия:

Оставить жалобу без внимания.

На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуация 7. Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали.

Как должен вести себя руководитель?

Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуация 8. В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель.

Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

Ситуация 9. Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как следует вести себя в такой ситуации?

Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Сделать работу самому.

Ситуация 10. Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры.

Что вы предпримете, приступая к работе?

Начнете с того, что быстро смените всю команду.

Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.

Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.

Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству практическая работа

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент правильно выполнил задание. Показал отличные 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.
удовлетвори- тельно (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.
неудовлетвори- тельно (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.

Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Вопросы к дифференцированному зачёту

1. Раскройте цели и задачи дисциплины.
2. Раскройте функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Раскройте диалектику развития теории решений.
4. Охарактеризуйте социальный характер решений.
5. Раскройте управленческое решение как процесс и явление.
6. Охарактеризуйте экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую сущность управленческих решений.
7. Раскройте взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.
8. Раскройте структуру цикла управленческого решения.
9. Раскройте типологию управленческих решений.
10. Охарактеризуйте основные подходы к классификации управленческих решений.
11. Раскройте варианты классификации управленческих решений.
12. Раскройте разновидности организационных решений.
13. Раскройте понятие целевой ориентации.
14. Дайте характеристику стратегическим и тактическим целям.
15. Приоритетность целей.
16. Разработка и выбор цели.
17. Раскройте параметры и условия обеспечения качества управленческих решений.
18. Раскройте условия и факторы качества управленческих решений.
19. Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений.
20. Главные элементы, определяющие качество процесса.
21. Оценка качества.
22. Раскройте количественные измерения отдельных элементов, составляющих качество процесса.
23. Раскройте содержание и стадии (этапы) процесса принятия управленческих решений.
24. Раскройте технологию подготовки управленческих решений.
25. Раскройте технологию процесса подготовки и реализации решений.
26. Проектирование управленческих решений.
27. Охарактеризуйте основные этапы рационального решения проблемы.
28. Раскройте экономическую постановку задачи.
29. Организация разработки и выполнения управленческого решения.
30. Раскройте процедуры, входящие в состав подготовки и реализации управленческих решений.
31. Раскройте основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих решений.
32. Раскройте понятия: модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений, целевая ориентация управленческих решений.

33. Перечень основных методов при подготовке управленческих решений.
34. Варианты процедур, входящих в методы подготовки управленческих решений.
35. Раскройте методы анализа и прогнозирования управленческих решений.
36. Анализ альтернатив действий, анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
37. Раскройте процесс коммуникации.
38. Классификация информации и организация ее массива.
39. Раскройте организацию потоков и переработки информации.
40. Функции новых информационных технологий.
41. Раскройте понятия "неопределенность" и "риск".
42. Раскройте условия неопределенности и риска, приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска
43. Охарактеризуйте соотношения между неопределенностями и рисками.
44. Раскройте основные причины возникновения неопределенностей.
45. Раскройте влияние паники на подготовку управленческих решений.
46. Раскройте организационные методы уменьшения неопределенностей.
47. Охарактеризуйте управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений.
48. Страхование управленческих рисков.
49. Ответственность и обязанность – обязательный атрибут деятельности.
50. Раскройте сущность и виды ответственности руководителя.
51. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
52. Охарактеризуйте эффективность решений и контроль реализации управленческих решений, управленческие решения и ответственность
53. Раскройте эффективность управленческих решений и ее составляющие.
54. Раскройте организационную эффективность управленческих решений.
55. Раскройте социальную эффективность управленческих решений.
56. Раскройте экономическую эффективность управленческих решений.
57. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации, по оценке эффективности управленческих решений.
58. Раскройте методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
59. Охарактеризуйте описательные модели принятия решений.
60. Раскройте феномены индивидуальных решений.
61. Раскройте феномены коллективных решений.
62. Охарактеризуйте стили принятия решений.
63. Какова роль эвристики в принятии решений?
64. Опишите алгоритм метода активизации технологии творчества.
65. В чем суть ассоциативных методов, и каковы их основные разновидности?
66. Назовите возможные условия применения метода синектики при решении стратегических задач.
67. Что представляет собой метод "Букет проблем"?
68. Дайте характеристику алгоритма поиска новых технических решений.
69. Каковы особенности метода Дельфи?
70. Назовите основные этапы метода Дельфи.

71. Как осуществляется статистическая обработка полученных данных экспертов?
72. Что представляют собой медиана и квартили?
73. Что понимается под рациональным выбором?
74. Как в теории принятия решений понимается полезность?
75. Как полезность связана с рациональным выбором?
76. Кого в экономике называют "рациональным человеком"?
77. Назовите основные аксиомы рационального поведения.
78. Охарактеризуйте концептуальную модель теории принятия решений.
79. Как учитывается фактор риска в концептуальной модели теории принятия решения?
80. Охарактеризуйте основные типы критериев.

Задачи к дифференцированному зачету

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накопилась обстановка.

Ваши действия:

Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще

проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 3. Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные.

Действия руководителя:

Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуация 4. Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Прежде всего, руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуация 5. Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако, как работник он просто незаменим.

Действия руководителя:

Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.

Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.

Оставить все как есть.

Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

Ситуация 6. На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия:

Оставить жалобу без внимания.

На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуация 7. Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали.

Как должен вести себя руководитель?

Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуация 8. В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель.

Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

Ситуация 9. Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как следует вести себя в такой ситуации?

Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Сделать работу самому.

Ситуация 10. Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры.

Что вы предпримете, приступая к работе?

Начнете с того, что быстро смените всю команду.

Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.

Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.

Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (дифференцированный зачет)

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	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.
хорошо (4)	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.
удовлетворительно (3)	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.
неудовлетворительно (2)	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.

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

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)