ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024

УДК 005.7
ББК 65.05

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор ОАО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г., №970, и в соответствии с приказом №245 от 6 апреля 2021г. Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024 г. - 89 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол №11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины…….…..5
1.1 Перечень формируемых компетенций……5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств…….5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……29
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания….75
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций……78

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции и индикатора	формулировка компетенции
УК	**УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-3	владеет навыками тактического управления процессами организации производства, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельности организации
индикаторы достижения компетенции	
ПК-3.1	владеет современными методами организации и управления производством, имеет представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определяет количественные и качественные требования к производственным ресурсам, оценивает рациональность их использования
ПК-3.2	разрабатывает предложения по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	**Код и наименование индикатора достижения цели**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций**	**Уровни освоения компетенций**	**Критерии оценивания сформированности компетенций**	**Виды оценочных средств**
ПК-3 - владеет навыками тактического управления процессами организации производств	**ПК-3.1 -** владеет современными методами организации и управления производством, имеет	**Знать** - роли, функции и задачи менеджера в современной организации; - основные понятия организационных отношений	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** роли, функции и задачах менеджера в современной организации	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы

а, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельностью организации	представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определяет количественные и качественные требования к производственным ресурсам, оценивает рациональность их использования	(делегирование, полномочия, ответственность); - основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; - основные теории мотивации, лидерства и власти; - экономические основы поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков		; - основных понятиях организационных отношений (делегирование, полномочия, ответственность); - основных видах и процедурах внутриорганизационного контроля; - основных теориях мотивации, лидерства и власти; - экономических основах поведения организаций, о различных структурах рынков	по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** роли, функции и задачах менеджера в современной организации; - основных понятиях организационных отношений (делегирование,	

				полномочия, ответственность); - основных видах и процедурах внутриорганизационного контроля; - основных теориях мотивации, лидерства и власти; - экономических основах поведения организаций, о различных структурах рынков	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** роли, функции и задачах менеджера в современной организации; - основных понятиях организационных отношений (делегирование, полномочия, ответственность); - основных видах и процедурах внутриорганизационного контроля;	

				- основных теориях мотивации, лидерства и власти; - экономических основах поведения организаций, о различных структурах рынков	
		Уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; - использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач; - разрабатывать мероприятия по проведению	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - проектировать организационную структуру, осуществлят	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

		внутриорганизационного контроля; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; - применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач. - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений.		ь распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; - использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач; - разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; - применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач. - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и	

				применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений.	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;	

				- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; - использовать основные теории мотивации для решения управленческих задач; - разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - оценивать условия и последствия принимаемых организацио	

				нно-управленческих решений; - применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач. - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений.	
			Продвинутый уровень	**Сформированное**	

				умение эффективно анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; - использовать основные теории мотивации для решения управленчес	

				ких задач; - разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; - применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач. - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - проводить	

				анализ конкурентной среды отрасли; - применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений.	
		Владеть способами адаптации организации к условиям внешней среды; – методами разработки и реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование и контроль); - методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; - навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия; - навыками применения эффективных систем мотивации персонала организации; - методами и инструментами	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** способами адаптации организации к условиям внешней среды; – методами разработки и реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование и контроль); - методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; - навыками формирования и	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

		осуществления контроля реализации управленческих функций; - пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленческих решений; - методами эффективного управления человеческими ресурсами.		совершенствования организационной структуры предприятия; - навыками применения эффективных систем мотивации персонала организации; - методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих функций; - пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленческих решений; - методами эффективного управления человеческими ресурсами.	
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** способами адаптации организации к условиям внешней среды;	

				– методами разработки и реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование и контроль); - методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; - навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия; - навыками применения эффективных систем мотивации персонала организации; - методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих функций; - пониманием	

				основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленческих решений; - методами эффективного управления человеческими ресурсами.	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** способами адаптации организации к условиям внешней среды; – методами разработки и реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование и контроль); - методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; - навыками формирования и	

				совершенствования организационной структуры предприятия; - навыками применения эффективных систем мотивации персонала организации; - методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих функций; - пониманием основных мотивов и механизмов принятия и реализации управленческих решений; - методами эффективного управления человеческими ресурсами.	
	ПК-3.2 - разрабатывает предложения по совершенствованию управления организацией и эффективно	**Знать** сущность и элементы системы принятия управленческих решений в организации; - виды управленческих решений; - факторы,	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** сущности и элементах системы принятия управленческих решений в организации	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам

	му выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли	влияющие на эффективность принятия решений в современной организации; - модели принятия управленческих решений.		; - видах управленческих решений; факторах, влияющие на эффективность принятия решений в современной организации; моделях принятия управленческих решений.	
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об** сущности и элементах системы принятия управленческих решений в организации; - видах управленческих решений; факторах, влияющие на эффективность принятия решений в современной организации; моделях принятия управленческих	

				решений.	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления об** сущности и элементах системы принятия управленческих решений в организации; - видах управленческих решений; факторах, влияющие на эффективность принятия решений в современной организации; моделях принятия управленческих решений.	
		Уметь разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений;	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - анализировать социально-значимые	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

		- разрабатывать стратегические и тактические планы развития организации; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений.		проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений; - разрабатывать стратегические и тактические планы развития организации; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организация	

				х. - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений.	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений; - разрабатывать	

				стратегические и тактические планы развития организации; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений; - в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для	

				подготовки управленческих решений.	
			Продвинутый уровень	**Сформированные умения эффективно** разрабатывать мероприятия по проведению внутриорганизационного контроля; - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений; - разрабатывать стратегические и тактические планы развития организации; - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;	

				- в зависимости от целей, задач и ситуации выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений в современных организациях. - анализировать социально-значимые проблемы и процессы организации и использовать результаты анализа для подготовки управленческих решений.	
		Владеть методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; навыками формирования и совершенствования организационной	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** методами и инструментами разработки стратегических и тактических	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

		структуры компании - навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.		планов развития организации; навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании - навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.	
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании - навыками	

				принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** методами и инструментами разработки стратегических и тактических планов развития организации; навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании - навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.	

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности компетенции

- ПК-3 - владение навыками тактического управления процессами организации производства, методами принятия тактических и оперативных решений в планировании и управлении операционной (производственной) деятельности организации);

- индикаторов компетенции:

- ПК-3.1 -владение современными методами организации и управления производством, имение представление о характеристиках передовых производственных технологий и рациональных границах их применения; определение количественных и качественных требований к производственным ресурсам, оценка рациональности их использования;

- ПК-3.2 - разрабатка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Задача менеджмента состоит:

А. в повышении эффективности хозяйствования;
Б. в снижении затрат на производство;
В. в получении прибыли;
Г. все ответы верные.

2. Цель менеджмента предусматривает:

А. удовлетворение потребностей рынка;
Б. повышение качества продукции;
В. организация производства конкурентоспособных товаров;
Г. совершенствование производственного процесса.

3. По основным видам деятельности разрабатываются:

А. общие цели;
Б. специфические цели;
В. неспецифические цели;
Г. все ответы верны.

4. Какая из функций менеджмента предполагает решения о том, какие должны быть цели у организации и что должно сделать руководство для достижения этих целей:
А. планирование;
Б. организация;
В. мотивация;
Г. контроль.

5. Какая из функций менеджмента рассматривается как процесс создания организационной структуры, привлечения технологий и персонала, постановки целей и задач:
А. планирование;
Б. организация;
В. мотивация;
Г. контроль.

6. Какая из функций менеджмента рассматривается как процесс побуждения к деятельности индивидуумов для достижения личностных целей и целей организации:
А. планирование;
Б. организация;
В. мотивация;
Г. контроль.

7. Какая из функций менеджмента представляет собой процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей и состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов и их сравнения со стандартами:
А. планирование;
Б. организация;
В. мотивация;
Г. контроль.

8. Вертикальное разделение труда в организации характеризует:
А. функции управления;
Б. уровни управления;
В. методы управления;
Г. принципы управления.

9. Горизонтальное разделение труда в организации характеризует:
А. функции управления;
Б. уровни управления;
В. методы управления;
Г. принципы управления.

10. По мнению Ф. У. Тейлора, воздействие трудового коллектива на работника носит:
А. деструктивный характер;
Б. конструктивный характер;
В. продуктивный характер;
Г. все ответы верные.

11. Кто из представителей школ управления изучал социальные отношения в малых группах:
А. Френк и Лилия Гилбрейт;
Б. Э. Мэйо;
В. Мэри П. Фоллет;
Г. Ф.У. Тейлор;
Д. Д. Мак Грегор.

12. Кто выделил 14 принципов, следуя которым можно достигнуть эффективного управления:
А. А. Файоль;
Б. Ф.У. Тейлор;
В. Д. Мак Грегор;
Г. Мэри П. Фоллет;
Д. Э. Мэйо.

13. Представителем школы науки о поведении является:
А. А. Файоль;
Б. Френсис Лайкерт;
В. Э. Мэйо;
Г. Мэри П. Фоллетт

14. Разработка процессного подхода принадлежит:
А. А. Файолю,
Б. Ф.У. Тейлору;
В. Мэри П. Фоллет;
Г. Д. Мак Грегору.

15. Фраза «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц» принадлежит:
А. Э Мэйо;
Б. Д. Мак Грегору;
В. М.П. Фоллет;
Г. Г. Хопформ.

16. Впервые, идя намного впереди, своего времени был выдвинут «закон о ситуации» следующим ученым:

А. М.П. Фоллет;
Б. А Файоль;
В. Г. Эмерсон;
Г. Г.Ганнт.

17. Применение экономико-математических методов в решении производственных задач – основное направление школы:
А. научного управления;
Б. административной;
В. школы человеческих отношений;
Г. количественной школы.

18. Какой подход рассматривает организацию как открытую систему, учитывая все входящие (информация, сырье) и выходящие (товары, услуги) факторы:
А. процессный;
Б. системный;
В. комплексный;
Г. ситуационный.

19. Какой подход рассматривает применение различных стилей управления и методов руководства в зависимости от возникающей ситуации:
А. комплексный;
Б. процессный;
В. системный;
Г. ситуационный.

20. Какой подход рассматривает управление как единый взаимосвязанный процесс из 4-х функций (планирование, организация, мотивация, контроль)
А. процессный;
Б. системный;
В. комплексный;
Г. ситуационный.

21. К внутренним переменным организации относится:
А. законы,
Б. цели,
В. приказы
Г. распоряжения

22. К концепциям структуры управления организацией относится:
А. задачи,
Б. сфера контроля,
В. технология

Г. продукт

23. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:
А. цели,
Б. конкуренты,
В. структура,
Г. поставщики

24. Цели организации бывают:
А. количественные
Б. общие
В. организационные
Г. качественные

25. Специфические цели – это:
А. цели всей организации
Б. цели подразделений
В. цели групп
Г. цели отдельного сотрудника

26. К разновидностям технологии производства относится:
А. крупносерийное производство
Б. государственное производство
В. частное производство
Г. легальное производство

27. Задачи организации делятся на категории:
А. работа с партнерами
Б. работа с предметами
В. работа с покупателями
Г. работа с финансами

28. К характеристикам внешней среды относится:
А. крупномасштабность
Б. поставщики
В. подвижность,
Г. зависимость от организации

29. К факторам внешней среды относится:
А. люди
Б. поставщики
В. технологии
Г. цели

30. К факторам среды прямого воздействия относится:
А. состояние экономики,
Б. НТП,
В. поставщики
Г. экономика

31. К факторам среды косвенного воздействия относится:
А. законы
Б. социокультура
В. трудовые ресурсы
Г. структура

32. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:
А. среда принятия решений
Б. среда прямого воздействия
В. среда косвенного воздействия
Г. конкурентная среда

33. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как
А. выпуск легковых автомобилей
Б. производство военной авиатехники
В. строительство судов уровня
Г. переработка нефти, выплавка чугуна

34. Ключевым фактором в любой модели управления являются:
А. люди
Б. средства производства
В. финансы
Г. структура управления

35. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как
А. «Макдональдс»
Б. «Форд»
В. «Шелл»
Г. «Боинг»

36. К макросреде организации следует относить следующий элемент:
А. конкурентную среду
Б. нормативно-правовую среду
В. рынок труда
Г. СМИ

37. Определите основные характеристики внешней среды для организации
А. взаимосвязанность и неопределенность
Б. взаимосвязанность факторов, сложность
В. сложность и подвижность
Г. все перечисленное

38. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
А. политическая ситуация
Б. конкуренты
В. законодательство
Г. развитие техники и технологии

39. Что не является внутренней переменной организации?
А. структура
Б. цель
В. поставщики
Г. люди

40. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
А. прямые и косвенные
Б. основные и дополнительные
В. главные и второстепенные
Г. глобальные и локальные

41. В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:
А. сборочная линия массового производства
Б. банковское дело
В. страхование
Г. сетевой график

42. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?
А. работа с людьми
Б. работа с людьми и информацией
В. работа с предметами и людьми
Г. работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

43. Определите основные характеристики внешней среды для организации
А. Все перечисленное
Б. Взаимосвязанность факторов, сложность
В. Сложность и подвижность
Г. взаимосвязанность и неопределенность

44. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:
А. Акционеры, конкуренты, поставщики
Б. Потребители, торговые предприятия, местные органы
В. Все перечисленное
Г. правительственные органы, местные органы

45. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
А. прямые и косвенные
Б. основные и дополнительные
В. главные и второстепенные
Г. глобальные и локальные

46. К объектам планирования в организации не относятся:
А. маркетинг
Б. кадры
В. квоты
Г. финансы

47. Принцип планирования в современном менеджменте гласит
А. от прошлого к будущему
Б. от будущего к настоящему
В. от управления финансами к управлению сбытом
Г. от нормативного управления к рациональному управлению

48. Целью планирования деятельности организации является
А. Обоснование затрат
Б. Обоснование сроков
В. Определение целей, сил и средств
Г. обоснование численности работников

49. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
А. Для оптимального решения комплексной задачи
Б. Для сохранения «группового» стиля работы
В. Для проверки квалификации рабочих
Г. все перечисленное

50. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?
А. Передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
Б. Передается ответственность нижестоящему руководителю

В. Передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
Г. назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

51. Организация функции планирования зависит от
А. вида организационной структуры;
Б. особенностей бизнеса;
В. решений руководства;
Г. степени подвижности внешней среды.

52. Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:
А. подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться
Б. руководитель может выполнить большой объем работы
В. руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет
Г. руководитель сможет сосредоточится на стратегии и не будет распылять свое внимание на решении оперативных задач

53. Планы по срокам исполнения делятся на:
А. краткосрочные, материальные, финансовые;
Б. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
В. скользящие, гибкие, функциональные;
Г. календарно-оперативные, ежемесячные, квартальные

54. Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует:
А. стратегическое управление
Б. стратегическое консультирование
В. стратегическое прогнозирование
Г. стратегическое планирование

55. Миссия организации выражает ее
А. ближайшие планы
Б. долгосрочные цели
В. средства достижения целей
Г. смысл существования, высшее предназначение

56. Долгосрочное прогнозирование и стратегическое планирование:

А. неразрывно связаны, представляют единую систему в стратегическом управлении организацией и являются необходимой основой инновационного менеджмента
Б. достаточно автономные области менеджмента и не влияют на инновационную политику организации
В. менеджеры вполне могут обходиться без знания этапов и перспектив стратегического плана
Г. связаны между собой, но не связаны с инновациями в сфере менеджмента

57. Тактика - это
А. Долгосрочная стратегия
Б. Краткосрочная стратегия
В. Среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
Г. среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

58. К функциям стратегического уровня управления не относятся:
А. Проектирование организации
Б. Прогноз
В. Учет запасов сырья
Г. анализ динамики рынка

59. К функциям оперативного уровня управления не относится:
А. Регулирование
Б. Учет
В. Проектирование структуры организации
Г. контроль

60. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:
А. конкурентных преимуществ
Б. сильных сторон фирмы
В. благоприятных возможностей для бизнеса
Г. слабых сторон организации

61. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:
А. привлекательность отрасли
Б. интенсивность соперничества
В. ассортиментного ряда
Г. доли рынка

62. Конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация это:
А. задача,

Б. миссия,
В. цель,
Г. стратегия

63. Низкая доля на рынке, но высокие темпы роста характерно для:
А. «собаки»,
Б. «звезды»,
В. «трудные дети»
Г. «дойные коровы»

64. Низкая доля на рынке и темпы роста это:
А. «дойные коровы»,
Б. «собаки»,
В. «звезды»,
Г. «трудные дети»

65. Какова должна быть правильная последовательность категорий матрицы БКГ:
А. «дойные коровы», «собаки» , «звезды» «трудные дети»
Б. «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки»
В. «собаки», «звезды», «дойные коровы» ,«трудные дети»
Г. «дойные коровы», «собаки», «трудные дети», «звезды»

66. Делегирование полномочий можно определить как:
А. процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
Б. способ побуждения людей для достижения поставленной цели
В. совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
Г. разработка планов на перспективу

67. Суть делегирования состоит:
А. в установление приоритетов
Б. передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
В. передаче ответственности на более низкий уровень управления
Г. в доверии к своим подчиненным

68. Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:
А. выпуск продукции более высокого качества
Б. повышение квалификации работников
В. понижение контрольной доли рынка
Г. повышение мотивации

69. Какой из перечисленных этапов не входит в общий процесс стратегического управления:
А. оценка выполнения
Б. выбор стратегии
В. определение масштаба управляемости
Г. контроль выполнения

70. К достоинствам концепции стратегического управления не относят:
А. долгосрочную ориентацию на выживание
Б. гибкое реагирование на изменения внешней среды
В. ориентацию производственной деятельности на запросы потребителей
Г. детальную проработку путей достижения целей

Тестовые задания 2.

1. Совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития – это
Б. реорганизация
В. модификация
Г. реструктуризация
Д. оптимизация

2. Вся деятельность организации – это и есть:
А. координация;
Б. специального управленческого термина не предусмотрено;
В. систематизация;
Г. управление.

3. Организация - это
А. Группа людей, объединенная общей целью
Б. Группа людей, владеющая средствами производства
В. Группа людей, деятельность которых координируется
Г. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

4. Организационная функция менеджмента не включает в себя:
А. распределение выделенного фонда оплаты среди работников
Б. создание подразделений для эффективной работы в запланированном направлении
В. группировку задач в логические блоки
Г. координацию работы подразделений
Д. распределение работы среди персонала

5. Организация – это…
А. 1 человек
Б. 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
В. 3 человека
Г. 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы

6. Динамика организационных функций и задач, стоящих перед каждым подразделением и его отдельными элементами это:
А. композиция
Б. регламентация
В. структуризация

7. Постоянный процесс, касающийся большей частью отдельных сторон развития существующей организации:
А. композиция
Б. регламентация
В. рационализация

8. Сложный процесс, который относится к разовым операциям, так как осуществляется полностью с нулевого цикла, где закладываются основы формирования организационной структуре это:
А. проектирование
Б. регламентация
В. рационализация

9. Разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей деятельности это:
А. проектирование
Б. регламентация
В. композиция

10. Процесс разработки общей структуры это:
А. композиция
Б. регламентация
В. структуризация

11. Организационная структура – это
А. Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
Б. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
В. Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов

Г. метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

12. К органическому типу оргструктур не относят:
А. дивизиональную
Б. матричную
В. бригадную
Г. проектную

13. Организационные структуры, при которых планирование и распределение основных ресурсов являются централизованными, а подразделения, дифференцируемые по территориальному либо продуктовому признаку, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называются
А. матричными
Б. бригадными
В. дивизиональными
Г. линейно-штабными

14. К организационным структурам управления НЕ относятся:
А. матричные
Б. линейно-функциональные
В. неформальные
Г. дивизиональные

15. Основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления
А. в полномочиях функциональных подразделений
Б. в функциях линейных руководителей
В. в перегруженности главного менеджера
Г. в количестве функциональных подразделений

16. Типы дивизиональных оргструктур:
А. потребительские, региональные и продуктовые
Б. эдхократические, многомерные и партисипативные
В. линейно-функциональные и штабные
Г. комбинированные и матричные

17. Организационная структура, в которой функциональные подразделения лишены властных полномочий:
А. линейно-штабная
В. матричная
Г. продуктовая
Д. региональная

18. Организационная структура позволяющая наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров:
А. Продуктовая
Б. региональная
В. матричная
Г. линейно-функциональная

19. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее
А. Сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие
Б. Степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство
В. Сложность организационной структуры
Г. количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры

20. Организационная структура характеризуется большим дублированием функций управления:
А. функциональная
Б. матричная
В. дивизиональная
Г. проектная

21. Что лежит в основе продуктовой организационной структуры?
А. виды товаров и услуг
Б. группы покупателей
В. группы руководителей
Г. производственные функции

22. Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:
А. функциональную
Б. дивизиональную
В. проектную
Г. матричную

23. При каком виде организационных структур утрачивается гибкость в управлении:
А. функциональном

Б. дивизиональном
В. бюрократическом
Г. проектном

24. К бюрократическим организационным структурам относят:
А. проектная о.с
Б. функциональная о.с.
В. матричная о.с.
Г. проектная о.с.

25. Мотивация — это процесс управления выбором. Состояние мотивации является естественным и постоянным состоянием работника и он делает выбор между альтернативными формами поведения. Это утверждение есть содержание теории мотивации у:
А. В. Врума
Б. Б. Скиннера
В. А. Маслоу
Г. С.Адамса

26. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
А. стимулирование
Б. мотивирование
В. интерес
Г. нужда

27. К характеристикам участка деятельности по управлению не относят:
А. обособленность
Б. мотивированность
В. самостоятельность
Г. специализированность

28. К мотивам трудовой деятельности НЕ относятся мотивы
А. безопасности
Б. подчинения
В. приобретения
Г. сопротивления

29. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?
А. Зарплата
Б. Карьера
В. Сама работа
Г. признание окружения

30. Что такое «побуждение»?
А. Условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность
Б. Ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо)
В. Принуждение кого-либо к определенной деятельности
Г. создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности

31. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
А. Организация
Б. Действие
В. Координация
Г. мотивация

32. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
А. Мотивация по статусу
Б. Внешняя мотивация
В. Мотивация по результату
Г. внутренняя мотивация

33. На какие группы подразделяются концепции мотивации?
А. содержательные и процессуальные
Б. основные и дополнительные
В. простые и сложные
Г. локальные и глобальные

34. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации – это:
А. распорядительство
Б. мотивация
В. руководство
Г. контроль

35. Какие мотивы существуют
А. внутренние
Б. горизонтальные
В. внешние
Г. специфические

36. Деление потребностей человека на две группы: «факторы здоровья» и мотиваторы – является отличительной чертой теории мотивации:

А. Врума
Б. Герцберга
В. МакКлелланда
Г. Альдерфера

37. Теории процесса мотивации основаны на идентификации
А. удовлетворения потребностей
Б. потребностей
В. причин человеческого поведения, восприятия и познания
Г. инстинктов и рефлекторного поведения

38. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
А. потребность в принадлежности
Б. потребность в самовыражении
В. потребность во власти
Г. потребность в безопасности

39. Что согласно теории Ф.Герцберга является мотивирующим фактором?
А. вознаграждение;
Б. содержание работы;
В. условия рабочего места;
Г. стиль руководства.

40. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?
А. Успех
Б. Деньги
В. Свобода
Г. Безопасность

41. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клелланд:
А. пища, жильё, отдых
Б. авторитет, лидерство, известность
В. успех, причастность, власть
Г. безопасность, уверенность в будущем, стабильность

42. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:
А. самоутверждение
Б. стремление к контактам
В. самовыражение
Г. физиологические потребности

43. Потребность во власти (по Мак Клелланду) реализуется через:
А. хорошие отношения с окружающими

Б. влияние на поведение людей, ответственность за их действие
В. получение материальных благ
Г. творчество

44. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются
А. содержательными
Б. нет правильного ответа
В. системными
Г. процессуальными

45. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
А. потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
Б. сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
В. ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
Г. гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

46. Какие переменные не входят в модель теории ожиданий В.Врума?
А. справедливость вознаграждения
Б. валентность
В. ожидание в отношении результатов работы
Г. удовлетворение вознаграждением

47. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:
А. Теории ожиданий Врума
Б. Теории Портера Лоуллера
В. Теории приобретенных потребностей Макклеланда
Г. теории справедливости Адамса

48. Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:
А. теория потребностей Маслоу
Б. теория ожидания Врума
В. теория справедливости Адамса
Г. теория Портера-Лоуреа

49. Первым методом мотивации был
А. теория Врума

Б. «кнут и пряник»
В. теория Маслоу
Г. теория справедливости Адамса

50. Целью контроля является
А. Проверка выполнения плана
Б. Сбор статистических сведений
В. Усиление зависимости подчиненных
Г. обеспечение руководства информацией для корректировки плана

51. Система контроля в организации обычно состоит из
А. Предварительного, текущего и заключительного
Б. Текущего и заключительного
В. Предварительного и заключительного
Г. только из текущего контроля

52. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее**:**
А. Высокий моральный уровень
Б. Временные рамки, конкретный критерий
В. Использование косвенных проявлений
Г. временные рамки

53. Поведение, ориентированное на контроль – это
А. Действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
Б. Ориентирование на заниженные цели
В. Использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
Г. ориентирование на завышенные цели

54. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это
А. Выбор стандартов
Б. Выбор подходящей единицы измерения
В. Выбор критериев
Г. измерение результатов

55. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть
А. Всеобъемлющим
Б. Постоянно действующим
В. Экономным
Г. Независимым

56. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
А. В объеме
Б. Во времени осуществления
В. В методах
Г. в объеме и методах

57. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является
А. Бюджет
Б. Заключение аудиторской организации
В. Баланс
Г. финансовый отчет за прошедший период времени

58. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:
А. 1, 2
Б. 2, 3
В. Только 1
Г. 1,2, 3

59. Обратная связь, применительно к процессу контроля – это:
А. есть не что иное, как данные о полученных результатах
Б. сопоставление достигнутых результатов с запланированными
В. совокупность характерных признаков организации в том виде, в котором они воспринимаются и оцениваются его работниками

60. Средством реализации предварительного контроля не является
А. организация обратной связи
Б. предварительное обучение на каждом рабочем месте
В. проверка условий до начала осуществления работы
Г. четкое написание должностных инструкций

61. Предварительный контроль может осуществляться по отношению к ресурсам:
А. материальным, финансовым, человеческим
Б. инвестиционным и материальным
В. финансовым и человеческим
Г. человеческим и материальным

62. Контроль – это:
А. действие, которое следует предпринять в конкретной ситуации;

Б. процесс, который непосредственно влияет на хозяйственные операции организации;
В. процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей.

63. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются:
А. процедурами осуществления;
Б. правилами осуществления;
В. временем осуществления.

64. Заключительный контроль:
А. представляет собой конкретные цели;
Б. поддерживает мотивацию.

65. Сплошной контроль – это:
А. продукции или процесса во время выполнения или после завершения технологической операции
Б. охватывающий все единицы продукции
В. регулирования уровня запасов продукции производственно-технического назначения

66. Процесс контроля включает:
А. внутреннюю координацию
Б. систему планов организации
В. выработку стандартов и критериев оценки

67. Стандарты, предусмотренные контролем, представляет собой:
А. конкретные цели
Б. результативность таких величин как прибыль, объем продаж
В. действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации

68. Система обратной связи состоит из следующих характеристик:
А. использование внешних ресурсов
Б. наличие стратегических планов
В. принятие корректирующих действий

69. Гибкость контроля заключается:
А. в высокой скорости
Б. во временном интервале между проведением измерений или оценок
В. в частоте его проведения

70. Каковы причины необходимости контроля в организации?
А. неопределенность внешней и внутренней среды
Б. недоверие к рядовым сотрудникам

В. конфликты в организации

71. Предварительный контроль осуществляется:
А. до начала работы
Б. во время работы
В. после окончания работы

72. Текущий контроль осуществляется:
А. до начала работы
Б. во время работы
В. после окончания работы

73. Предварительным контролем материальных ресурсов организации является:
А. бюджет
Б. сырье
В. работники
Г. финансовый отчет за прошедший период времени

74. Заключительный контроль осуществляется:
А. до начала работы
Б. во время работы
В. после окончания работы

75. В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают … лидерство
А. Проектное
Б. Деструктивное
В. Программно-целевое
Г. неформальное

76. Лидерство в теории менеджмента можно определить как
А. победу в конфликте
Б. условия функционирования организации
В. размер заработной платы руководителя
Г. способность оказывать влияние на личность и группы людей

77. Власть - это:
А. возможность влиять на других
Б. специфическое воздействие на подчиненных
В. совокупность способов воздействия на подчиненных
Г. любое влияние на людей

78. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?
А. Способность определить место сбоя и принять корректирующие меры
Б. Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
В. Быть общительным
Г. умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

79. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является
А. принудительной
Б. харизматической
В. экспертной
Г. диктаторской

80. Харизма - это:
А. власть примера
Б. власть, основанная на вознаграждении
В. власть, основанная на принуждении
Г. экспертная власть

81. Формы влияния менеджеров на подчиненных:
А. убеждение, участие
Б. экспертное, законное
В. формальное, неформальное
Г. системное, ситуационное

82. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?
А. Стало невыгодно держать большой штат сотрудников
Б. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
В. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
Г. механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

83. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?
А. Традиции
Б. Харизмы
В. Через страх
Г. Эксперта

84. Возможность влиять на поведение других людей это:
А. власть
Б. влияние
В. лидерство
Г. харизма

85. Способность влиять на поведение других людей это:
А. власть
Б. влияние
В. лидерство
Г. харизма

86. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя.
А. харизма
Б. власть, основанная на вознаграждении
В. власть, основанная на принуждении
Г. экспертная власть

87. Какое определение соответствует понятию власть:
А. поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого лица;
Б. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
В. возможность влиять на поведение других лиц.

88. Какое определение соответствует понятию лидерство:
А. способность влиять на поведение людей;
Б. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
В. возможность влиять на поведение других лиц.

89. Возможность воздействовать на поведение других- это:
А. влияние
Б. лидерство
В. власть
Г. руководство

90. - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:
А. влияние
Б. лидерство
В. власть

Г. руководство

91. Власть, которая оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:
А. формальная власть
Б. власть, основанная на вознаграждении
В. власть, основанная на принуждении
Г. реальная власть

92. Что будет являться основой для экспертной власти:
А. высшее образование
Б. опыт
В. мудрость руководителя
Г. харизма

93. Пример влияния через разумную веру – это отношение
А. рабочего с мастером
Б. крестьянина и помещика
В. пациента с лечащим врачом
Г. подсудимого и судьи

93. К какому типу власти вы отнесете власть криминального «авторитета» в банде?
А. законная
Б. экспертная
В. основанная на принуждении
Г. основанная на вознаграждении

94. Устойчивое поведение человека в различных жизненных ситуациях, обусловленное интересами, мотивами, стремлениями и др.
А. темперамент
Б. мышление
В. личность
Г. характер
Д. направленность личности

95. Способность человека рассуждать, его представления, суждения и понятия:
А. темперамент
Б. мышление
В. личность
Г. характер
Д. направленность личности

96. Совокупность душевных, психических свойств человека, которые характеризуют его поведение в различных условиях, уровень жизненной энергии
А. темперамент
Б. мышление
В. личность
Г. характер
Д. направленность личности

97. Отличительная черта человека, проявляющаяся в особенностях его по ведения и отношения к действительности
А. темперамент
Б. мышление
В. личность
Г. характер
Д. направленность личности

98. Совокупность психических процессов, обуславливающих какой-либо род человеческой деятельности, субъект отношений
А. темперамент
Б. мышление
В. личность
Г. характер
Д. направленность личности

99. Конструктивные начала конфликта не предполагают
А. конфликт как индикатор скрытой проблемы
Б. конфликт как импульс к дальнейшему развитию
В. конфликт как возможность «выпустить пар»
Г. конфликт как возможность выяснить отношения

100. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является
А. Ущемление чьих-либо интересов
Б. Способ, каким руководство сообщает о новых правилах
В. Нежелание людей изменять сложившийся характер работы
Г. неясность цели, которую преследуют эти изменения

101. Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются
А. межличностные вертикальные конфликты
В. межличностные горизонтальные конфликты
Г. межгрупповые вертикальные конфликты
Д. межгрупповые горизонтальные конфликты

102. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является
А. Напряжение
Б. Установление причины
В. Различия в ценностях
Г. Отсутствие согласия

103. Стресс на рабочем месте требует
А. Устранения
Б. Обращения к врачу
В. Поддерживания
Г. Регулирования

104. Конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования
А. внутриличностным
Б. межличностным
В. между личностью и группой
Г. между обоими руководителями

105. Метод разрешения конфликтов требующий использование власти, подавления
А. метод принуждения
Б. метод уклонения
В. метод решения проблемы
Г. метод сглаживания

106. К числу структурных методов разрешения конфликтов относятся:
А. посредничество и переориентация внимания
Б. освобождение от лидеров конфликтующих сторон
В. делегирование полномочий
Г. система вознаграждений

107. Межличностный метод разрешения конфликтов являющийся наиболее эффективным:
А. метод решения проблемы
Б. метод принуждения
В. метод уклонения
Г. метод компромисса

108. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:
А. возраст
Б. различия в целях
В. нечеткое разделение обязанностей
Г. недостаток ресурсов

109. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:
А. приспособление
Б. уклонение от конфликта
В. совместная деятельность
Г. конкурентный стиль

110. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:
А. приспособление
Б. уклонение от конфликта
В. совместная деятельность
Г. конкурентный стиль

111. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

А. приспособление
Б. уклонение от конфликта
В. совместная деятельность
Г. конкурентный стиль

112. Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:
А. подчеркивание общности с партнером
Б. проявление интереса к проблемам партнера
В. техника сочувствия и психологической поддержки
Г. принижение партнера, негативная оценка его личности

113. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:
А. избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
Б. обвинения, угрозы, наказания.
В. принижение проблемы.
Г. проявление интереса к проблемам партнера

114. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:
А. на межгрупповые
Б. на деловые
В. на объективные
Г. субъективные

115. По своим последствиям конфликты различаются:
А. вертикальные
Б. горизонтальные
В. личные
Г. конструктивные

116. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:
А. внутренними
Б. субъективными
В. внешние
Г. деструктивными

117. Какой конфликт способствует повышению эффективности организации:
А. дисфункциональный
Б. функциональный
В. межличностный
Г. внутриличностный

118. Конфликт между личностью и группой возникает:
А. когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы
Б. когда личность занимает позицию группы
В. когда одна группа займет позицию, отличающуюся от позиции другой группы
Г. когда противоречие возникает внутри одной личности

119. Высокая напористость в сочетании с высокой кооперативностью в развитии – это:
А. сглаживание
Б. противоборство
В. компромисс

120. Высокая напористость в сочетании с низкой кооперативностью в разрешении конфликта – это:
А. принуждение
Б. уступчивость
В. сотрудничество

121. К административному способу управления конфликтами относится:
А. беседа
Б. перевод на другую работу
В. убеждения

122. К педагогическому способу разрешения конфликта относится:
А. просьба

Б. силовое разрешение конфликта
В. оба ответа верны

123. Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:
А. внутриличностного конфликта
Б. межличностного конфликта
В. оба ответа верны

А2. Вопросы по темам

1. Что изучает менеджмент как наука?
2. Какими функциями представлен процесс управления?
3. Является ли термин «управление» синонимом термина «менеджмент»?
4. Каковы основные цели менеджмента?
5. Какими качествами должен обладать современный менеджер?
6. Что входит в обязанности руководителей низового уровня управления?
7. Какие задачи решают руководители среднего звена?
8. Какие функции осуществляют руководители высшего уровня управления?
9. Опишите требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджера.
10. Дайте характеристику основным школам управления.
11. Какие выделяют подходы к управлению?
12. Что представляет собой внутренняя среда организации?
13. Что понимается под целями организации?
14. Чем цели отличаются от задач?
15. В чем сущность понятия «структура организации?
16. Что понимается под внешней средой организации?
17. Микросреда и ее факторы.
18. Что представляет собой макросреда?
19. Что такое планирование?
20. Какие различают уровни планирования?
21. Какими важнейшими условиями определяются уровень и качество планирования?
22. Что представляет собой стратегическое планирование? Какой период оно охватывает?
23. С какой целью необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды организации?
24. Какие существуют стратегии?
25. Сущность и понятие функции организации?
26. Какие понятия можно отнести к основными направлениям организационного проектирования?
27. Какой вид имеет дивизиональная структура?
28. Понятие адаптивной структуры.

29. Что понимается под проектной организационной структурой?
30. Сущность и значение понятия мотивации?
31. На чем основаны содержательные теории мотивации?
32. На чем базируются процессуальные теории мотивации?
33. Дайте характеристику иерархии потребностей по Маслоу.
34. Какие потребности выделил в своей теории Мак Клелланд?
35. Какие две категории факторов выделил Герцберг в своей теории?
36. Какие три взаимосвязи прослеживаются в теории ожиданий?
37. Что изучает теория справедливости?
38. В чем заключается сущность функции контроля?
39. Из каких этапов состоит процесс контроля?
40. Что представляют собой стандарты?
41. Какие выделяют виды контроля?
42. Каким должен быть контроль, чтобы обеспечить руководству достижение целей организации наиболее эффективно?
43. Какой вид контроля осуществляется в ходе проведения работ?
44. В процессе какого вида контроля происходит использование обратной связи после выполнения работы?
45. Какие стили руководства выделяют в ситуационном подходе к лидерству?
46. Какие две основные формы власти выделяют в организации?
47. Что собой представляет законная власть?
48. На чем основана экспертная власть?
49. Какие формы влияния вам известны?
50. Сущность и понятие конфликта
51. Назовите основные стадии конфликта?
52. Какие существуют виды организационных конфликтов?
53. Дайте характеристику типам конфликтов в организации?
54. Какие потенциальные причины конфликта вам известны?
55. Перечислите последствия конфликтных ситуаций?
56. Что представляет собой «уклонение» от конфликта?
57. Что такое «компромисс»?
58. Какова роль такого метода разрешения конфликтов как «сглаживание»?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Характеристика основных функций управления
2. Качества современного менеджера
3. Уровни управления в организации, их цели и функциональные задачи
4. Научная школа управления и ее вклад в развитие управления
5. Классическая школа управления
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук

7. Элементы внутренней среды организации, их характеристика
8. Внешняя среда организации и ее воздействие на ее деятельность
9. Типы организационных структур
10. Планирование и ее значение в развитии организации
11. Содержательные теории мотивации
12. Процессуальные теории мотивации
13. Управленческий контроль
14. Стили управления и их характеристика
15. Причины и последствия организационных конфликтов
16. Типы конфликтов в организации
17. Методы разрешения организационных конфликтов

В2. Тематика рефератов

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виду организационных структур управления.
4. Влияние внешней на деятельность организации.
5. Особенности ведения деловых переговоров.
6. Власть и лидерство: сущность и значение.
7. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
8. Управление персоналом на предприятии.
9. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
10. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
11. Принятие управленческих решений".
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации.
14. Сущность и значение самоменеджмента.
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
22. Основные методы определения эффективности управления.
23. Миссия и цели организации.
24. Основные модели принятия решений.
25. Современная модель управления организацией.
26. Реинжиниринг: характеристика и значение.
27. Характеристика тайм-менеджмента.

28. Управление издержками на предприятии.
29. Виды рисков в менеджменте.
30. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.

В3. Тематика презентаций

1. Природа и роль менеджмента.
2. Менеджмент: прошлое и настоящее – основные этапы истории менеджмента как науки об управлении деятельностью людей.
3. Функции и принципы управления.
4. Социальная ответственность управления.
5. Этические принципы управления.
6. Основные концепции менеджмента, их родоначальники и представители.
7. Содержание и предназначение менеджмента.
8. Основные типы менеджеров и их роли.
9. Критерии эффективности управленческой работы в современной организации.
10. Организация (фирма) – основное понятие менеджмента: подходы к определению и структурированию.
11. Современная организация (фирма) как управляемая система.
12. Внешняя среда организации: ее уровни и факторы.
13. Внутренняя среда организации: сферы воздействия и их факторы.
14. Концепция организационного поведения в менеджменте.
15. Рабочие группы и их разновидности.
16. Природа и цель планирования в менеджменте.
17. Процесс планирования и его этапы.
18. Стратегическое планирование.
19. Управление по целям.
20. Текущее планирование и типы текущих планов.
21. Бизнес-планы и бизнес-планирование.
22. Сущность и значение организационных структур.
23. Классификация организационных структур.
24. Стили руководства.
25. Принципы децентрализации и делегирования полномочий в управлении.
26. Типы и виды управленческих решений.
27. Основы теории человеческих коммуникаций и их использование в управлении.
28. Конфликты в организации и методы их разрешения.
29. Разновидности организационных конфликтов и методы управления ими.
30. Теории лидерства в менеджменте.
31. Типы, статусы и роли лидеров.
32. Проблемы формальных и неформальных лидеров в организации.
33. Теории мотивации.

34. Проблемы управления мотивацией.
35. Процесс и виды контроля.
36. Функции контроля.
37. Мотивационный менеджмент.
38. Корпоративный менеджмент.
39. Эффективные методы поиска и подбора персонала в организации.
40. Карьера в организации, система и методы управления карьерой.
41. Антикризисный менеджмент.
42. Эффективные методы деловых коммуникаций в менеджменте.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуация 1. Описание ситуации: Среди претендентов на место начальника отдела снабжения/складского хозяйства есть опытный кандидат. Ему 40 лет, на протяжении 8 лет он работал на похожей должности. Предприятие, на котором он работает в настоящее время, несколько меньше, и существенно меньший ассортимент товаров. На собеседовании выясняется, что претендент – очень хороший специалист, у него большой опыт, и он отлично знает свое дело.

А1. О зарплате тоже удается довольно быстро договориться. Остается еще вопрос о его квалификации как руководителя. Ведь в подчинении у начальника этого отдела будет сразу 20 сотрудников, а в настоящее время у него только 6 подчиненных. Поэтому немецкий начальник отдела персонала спрашивает: «Какие проблемы у Вас были с подчиненными?» Видно, что этот вопрос не нравится кандидату, но после небольшой паузы он говорит: «Никаких!» Теперь немецкому начальнику отдела персонала не нравится ответ, он, недовольно нахмурив лоб, он делает у себя какую-то пометку.

Вопрос. Почему немецкий начальник отдела персонала задал этот вопрос и почему он недоволен ответом?

Ситуация 2. Описание ситуации: Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки – то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Вопросы. Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина? Как следовало вести себя участникам?

Ситуация 3.

На многих предприятиях в Японии в систему менеджмента включают такие принципы, как:

- система «точно в срок»;
- комплексное управление качеством;
- ориентацию только на потребителя;
- «участвующего управления».

Впервые эта система была разработана и применена в автомобильной компании «Тойота», а затем стала популярна во многих странах Европы

Вопрос: Как Вы считаете, могут ли эти принципы быть полностью воспроизведены на предприятиях России?

Ситуация 4.

Согласны ли Вы с нижеследующими характеристиками национальных и культурных наслоений между работниками и управлением предприятием в Японии, США, России? Дайте обоснование.

Япония	**Россия**	**США**
Работа в группе как цель	Работа в группе как средство	Работа в группе как средство
Способ жизни	Защитный элемент	Путь к рационализации
Естественное поведение	Необходимое поведение	Реализуемое поведение
Привычка	Принуждение	Сознательность
Эффективность	Выживание	Производительность
Качество и способ делать лучше	Масштаб и способ делать больше	Способность или способ делать дешевле

Ситуация 5.

В нижеследующих таблицах представлены некоторые культурные стандарты, где указаны параметры мужской и женской культуры, а также нормы и ценности российской и немецкой культуры. Согласны ли Вы с данными характеристиками? Дайте свои обоснованные суждения.

Параметры культуры	**«Мужская» культура**	**«Женская» культура**
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина может заниматься и воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жизнь для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, стремление не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Нормы и ценности	**Россия**	**Германия**
Правила	Низкая степень обязательных правил	Высокая степень обязательных правил
Индивидуализм / коллективизм	Доминирование коллективов, понятие «Мы», важность связей / отношений	Доминирование индивидов, понятие «Я»
Поведение	В большей степени эмоциональное	В большей степени рациональное
Статус определяется	Возрастом, должностью, образованием	Способностями, достижениями, образованием
Престиж, успех	Связаны с группой	Индивидуальны, материальны
Отношение ко времени	Полихрония, пунктуальность являются относительной ценностью	Монохрония, пунктуальность являются абсолютной ценностью
Конфликты	Необходимо уклоняться	Представляют шанс к переменам
Поиск решения и принятие решения	По принципу большинства или старшинства	С помощью достижения консенсуса
Власть	Принимается почти безоговорочно, доминирует высокая зависимость	Не принимается безоговорочно, должна быть легитимной, меньшая зависимость
Продукты	Должны быть функциональными и надежными в эксплуатации	Соответствуют взыскательным стандартам качества

Ситуация 6.

В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решат сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения, стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы: Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

Ситуация 7.

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров. Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводиться к следующему:

Достоинства

- Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно.
- В современной России много талантливых и опытных менеджеров.
- В России имеются широкие возможности для предпринимательства.
- Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе.
- Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки.

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственно-стью (стремятся к большой власти при малой ответственности).

Объективные трудности в работе российских менеджеров:

- Постоянное изменение законодательной базы;
- Сложности обеспечения предприятий ресурсами;
- Ограниченная конвертируемость валюты.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

Ситуация 8.

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение:

Офис – «проходной двор»

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

Ситуация 9.

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

Новый шеф из Швеции

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его

высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость…

Ситуация 10.

Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение:

Просьба об отпуске

Господин Морита работает на фирме Митцубиси в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы Митсубиси работает господин Мюллер. Он идет к своему

начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относится к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Ситуация 11.

Знаменитый японский писатель Акутагава Рионосукэ описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства таким образом.

Носовой платок

Профессора университета посетила с визитом мать одного из его студентов. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом. Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома. Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы к другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о последних новостях из больницы. В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – неизменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер.

Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах, так…», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну. К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно не заметно для него – с силой комкала и сжимала носовой платок под столом. Он осознает, что, несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного спустя, женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода.

Ситуация 12.

Как Вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

Ожидание приема

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло.

Наш друг, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена. Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант высказывания уважения) он начал ждать. Прошло пять минут… десять – пятнадцать…сорок пять минут (непростительный период ожидания!). Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной, и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет». Надо ли говорить, что пребывание американца в Боливии так и не заладилось.

Ситуация 13.

Описание ситуации: Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в

1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперёд», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы:

1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?
2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?
3. В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?
4. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления? Обоснуйте свои рекомендации.

Ситуация 14.

В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали на то, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы 10 минут. И хотя эти опоздания вас никогда особенно не волновали, вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания – рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой – хотели бы избежать, конфронтации по этому поводу. Поскольку, честно говоря, не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

Вопросы:

1. Что могло повлиять на возникновение такой ситуации?
2. Какие меры предприняли бы, для разрешения этой проблемы?

Ситуация 15. Описание ситуации: Конфликт между акционерами и кредиторами (посредством перехвата власти через дополнительную эмиссию).

В качестве примера рассмотрим конфликт между ТНК и горнодобывающим предприятием «Роспан». «Роспан» является дочерней структурой «Итера». ТНК – главный кредитор. Задолженность «Роспана» перед ТНК составляет 50 млн. долл. ТНК инициировало процедуру банкротства «Роспана», однако назначенного управляющего не пускали на завод в течение года. На совете кредиторов «Роспана» была принято решение выпустить допэмиссию, размер которой совпадает с задолженностью, и разместить среди акционеров и кредиторов. В случае ее осуществления доля «Итеры» сократилась бы до 7%, а ТНК выросла до 73%.

«Итера» опротестовало, и обещала выплатить долги «Роспана». В результате конфликта между кредиторами и акционерами в данном случае было достигнуто соглашение, и долги будут выплачены. Другое дело, что ТНК стремилась не только получить свой долг, но и перехватить власть на предприятии.

Вопросы:

1. Считаете ли вы правильным, что немирные способы разрешения конфликтов свидетельствуют о слабости, как корпоративного управления, так и российской правовой базы?
2. Каким образом должны быть урегулированы вопросы иностранных инвестиционных вложений в экономику России?
3. Разработайте свои способы улучшения ситуации.

Ситуация 16. Описание ситуации: Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Южной Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила иск LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

Вопросы:

1. Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?
2. Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Тенденции и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Основные функции управления, их краткая характеристика.
3. Менеджер, его функции, роли, необходимые навыки и качества.
4. Специфика управленческой деятельности.
5. Организация как объект управления: элементы, уровни, основные процессы.
6. Жизненный цикл организации: сущность и основные этапы.
7. Внутренняя среда предприятия.
8. Внешняя среда предприятия.
9. Организационная культура в управлении: понятие, элементы, функции,
10. Системный подход в управлении.
11. Ситуационный подход к управлению.
12. Процессный подход к управлению.
13. Этапы и школы в развитии менеджмента.
14. Классическая школа в управлении.
15. Школа научного управления.
16. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
17. Достижения «хоторнского эксперимента» Э. Мэйо
18. Природа стратегического управления, его необходимость и особенности.
19. Понятие стратегического планирования. Виды целей и планов предприятия. Управление по целям.
20. Стратегия, ее компоненты и уровни.
21. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
22. Корпоративная стратегия и ее типы.
23. Бизнес-стратегия и ее типы.
24. Функциональные стратегии организации.
25. Процесс стратегического управления.
26. SWOT матрица, как инструмент системного анализа.

Д1. Перечень экзаменационных вопросов

1. Сущность и содержание менеджмента
2. Менеджер, его функции, роли, необходимые навыки и качества.
3. Основные функции управления.
4. Этапы и школы в истории менеджмента.
5. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.
6. Школа научного управления Ф.У. Тейлора.
7. Классическая школа управления.
8. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
9. Понятие организации как системы. Открытые и закрытые системы.

10. Внутренняя и внешняя среда организации, их характеристики.
11. Жизненный цикл организации.
12. Адаптация организации к условиям внешней среды.
13. Планирование как функция управления
14. Стратегическое планирование. Миссия и цели организации.
15. Типы планирования.
16. Эталонные стратегии бизнеса.
17. Технология, принципы и методы стратегического планирования.
18. Организация как функция управления.
19. Организационные отношения: делегирование, ответственность, полномочия.
20. Нормы управляемости. Централизация и децентрализация. Департаментализация.
21. Понятие и типы организационных структур.
22. Нормы и ценности организации. Групповые ценности по Г. Саймону.
23. Мотивация деятельности в менеджменте.
24. Содержательные теории мотивации.
25. Процессуальные теории мотивации.
26. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
27. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
28. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.
29. Теория ERG К. Альдерфера.
30. Теория ожиданий В.Врума.
31. Теория справедливости. С. Адамса.
32. Контроль как функция менеджмента.
33. Типы управленческого контроля.
34. Методы управления, их характеристика.
35. Сущность и виды управленческих решений
36. Процесс принятия управленческих решений.
37. Методы принятия управленческих решений
38. Коммуникационный процесс в организации.
39. Типы организационных коммуникаций.
40. Барьеры организационных коммуникаций.
41. Власть и влияние. Стили управления.
42. Формы власти.
43. Формальные и неформальные группы в организации.
44. Причины образования неформальных групп.
45. Управление неформальными группами.
46. Лидерство в современном менеджменте.
47. Теория X и Y Д. Макгрегора.
48. Ситуационные теории лидерства.
49. Современные теории лидерства.
50. Понятие организационного конфликта.
51. Типы организационных конфликтов.

52. Причины и последствия организационного конфликта.
53. Методы управления организационными конфликтами.
54. Организационная культура, ее составляющие и функции.

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов) – 1 семестр; на экзамене (максимум – 30 баллов) – 2 семестр.

Для студентов заочной форм обучения применятся 4-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетвори-тельно»	«неудовлетво-рительно»
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	***Баллы***	***Оценка***
Активность на практических занятиях	0-20	«неудовлетворительно»

		«удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение домашних заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Написание эссе	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Коллоквиум	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-50	«неудовлетвори-тельно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	*Баллы*	*Оценка*
Зачет (1 семестр)	0-20	«зачтено» «не зачтено»
Экзамен (2 семестр)	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	*Оценка*	*Уровень освоения компетенций*	*Критерии оценивания*
0-9	«неудовлетво-рительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-24	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является зачет (I семестр) и экзамен (II семестр). Зачет проводится в виде устного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.

Тестирование — это форма измерения знаний обучаемых, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых. Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «Прометей».

На тестирование отводится 45 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 30 вопросов.

Оценивание выполнения тестов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
8-10	«отлично»	*Полнота выполнения тестовых заданий; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; Самостоятельность тестирования; и т.д.*	*Выполнено 100 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.*
6-7	«хорошо»		*Выполнено 75 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.*
3-5	«удовлет-воритель-но»		*Выполнено 51 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.*
0-2	«неудов-летвори-тельно»		*Выполнено 50 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены*

			существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Опрос обучающихся – это одна из сторон учебного процесса, которая является элементом контроля, оценкой закреплённых знаний.

Педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный опрос. В зависимости от правильности, полноты и аргументированности ответов на заданные вопросы выставляются баллы или оценки

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота данных ответов; Аргументированность данных ответов; Правильность ответов на вопросы и т.д.*	*Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.*
15-18	«хорошо»		*Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.*

Решение задач — процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации — задачи, является составной частью мышления.

Методика оценивания решения задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена ошибка в изложении правовой позиции. При объяснении сложного юридического явления указаны не все факторы.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности, отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Решение не выполнено, обнаруживается непонимание поставленной проблемы.*

Реферат— краткий доклад или презентация по определённой теме, где собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи, определенной темы по дисциплине и т. п. Оцениваются содержание реферата и правильность ответов на вопросы в процессе защиты реферата

Методика оценивания выполнения рефератов

Баллы	*Оценка*	*Показатели*	*Критерии*
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения рефератов; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.*
10-14	«удовлетворительно»		*Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.*
0-9	«неудовлетвори-тельно»		*Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Разбор конкретных ситуаций (ситуационных задач) - описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнив задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	*Оценка*	*Показатели*	*Критерии*
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы;*	*Основные требования к решению задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в*

		и т.д.	*том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.*
10-14	«удовлет-воритель-но»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Практическое занятие - это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. В процессе таких занятий вырабатываются практические умения.

Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения практического задания; Своевременность выполнения задания; Последовательность и рациональность выполнения задания; Самостоятельность решения;*	*Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.*
15-18	«хорошо»		*Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения*

		и т.д.	*задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Задание не решено.*

Курсовая работа - вид учебной работы обучающегося, в которой присутствуют элементы самостоятельного научного исследования. Написание курсовых работ (проектов) развивает такие умения обучающихся, как выбор и чёткое формулирование темы исследования, сбор подходящего материала с использованием научной литературы и источников, сортировку и логическую систематизацию собранного материала, написание понятного текста с соблюдением необходимых общепринятых правил, важных стандартов оформления.

Курсовая работа нацелена на развитие умений, связанных с поиском и осмыслением нужной информации, которая выходит за чёткие рамки списка установленной и являющейся обязательной литературы. В ходе её исполнения обучающийся учится проводить анализ источников, правильно излагать результаты, полученные в исследованиях.

Методика оценивания курсовых проектов / работ

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения курсового проекта / работы; Своевременность выполнения курсового проекта / работы; Оформление курсового проекта / работы; Результаты, полученные автором курсового проекта /*	*Во введении приводится обоснование выбора конкретной темы, полностью раскрыта ее актуальность, четко определены и грамотно поставлены задачи и цели курсовой работы. Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. В ней содержатся основные термины и они адекватно использованы. Критически оценены источники: вся необходимая*

		работы; *и т.д.*	*информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Присутствуют выводы и грамотные обобщения. В заключении сделаны логичные выводы, а собственное отношение выражено четко. Автор курсового проекта грамотно демонстрирует осознание возможности применения исследуемых теорий, методов на практике. Приложение содержит цитаты и таблицы, иллюстрации и диаграммы. Курсовой проект написан в стиле академического письма (использован научный стиль изложения материала.) Автор адекватно применял терминологию, правильно оформил ссылки. Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном уровне. Объем работы соответствует требованиям. Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью). Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы.*
15-18	«хорошо»		*Во введении содержится некоторая нечеткость формулировок. В основной части работы не всегда проводится критический анализ, отсутствует авторское отношение к изученному материалу. В заключении неадекватно использована терминология, наблюдается незначительные ошибки в стиле, многие цитаты грамотно оформлены. Допущены незначительные неточности в оформлении библиографии, приложений.* *Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута). В процессе анализа литературы отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы.*
10-14	«удовле-		*Введение содержит лишь попытку*

	твори-тельно»		*обоснования выбора темы и актуальности, отсутствуют четкие формулировки. Расплывчато определены задачи и цели. Основное содержание – пересказ чужих идей, нарушена логика изложения, автор попытался сформулировать выводы. В заключении автор попытался сделать обобщения, собственного отношения к работе практически не проявил. В приложении допущено несколько грубых ошибок. Не выдержан стиль требуемого академического письма по проекту в целом, часто неверно употребляются научные термины, ссылки оформлены неграмотно, наблюдается плагиат. Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в значительной степени). В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Введение не содержит обоснования темы, нет актуализации темы. Не обозначены цели, задачи проекта. Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы. Внутренняя логика всего изложения работы слабая. Нет критического осмысления прочитанного, как и собственного мнения. Нет обобщений, выводов. Заключение таковым не является. В нем не приведены грамотные выводы. Приложения либо вовсе нет, либо оно недостаточно. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочетов: не соблюдены*