

МИНОБРНАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Факультет инновационных технологий

УТВЕРЖДАЮ:

Декан



С. В. Шидловский

«27» августа 2021 г.

**Фонд оценочных средств  
для изучения дисциплины**

Менеджмент

Направление подготовки  
**27.03.02 Управление качеством**

Профиль подготовки  
**Управление качеством в производственно-технологических системах**

Форма обучения  
**Заочная**

Квалификация  
**Бакалавр**

Томск – 2021

Фонд оценочных средств (ФОС) является элементом системы оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся, изучающих дисциплину «Менеджмент» и включает в себя набор оценочных материалов для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по соответствующей дисциплине.

Целью ФОС является установление соответствия уровня подготовки обучающихся и выпускников требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством (Приказ Министерства образования и науки РФ от 09 февраля 2016 г. № 92).

### 1. Формируемые компетенции по ФГОС ВО 27.03.02 «Управление качеством»

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень (этап) освоения)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ОК-3, II уровень</b> способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности	<b>(ОК-3) – II Знать:</b> подходы к управлению организацией <b>(ОК-3) –II Уметь:</b> принимать управленческие решения на основе выявления и анализа совокупности факторов внешней и внутренней среды <b>(ОК-3) –II Владеть:</b> подходами к принятию управленческих решений и методикой оценки их эффективности

### 2. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

№	Разделы и(или) темы дисциплин	Формируемые компетенции ОК-3	Формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1.	Тема 1 История развития менеджмента. Организация		Контрольная работа Реферат Контроль посещаемости
2.	Тема 2. Внешняя и внутренняя среда организации		Контрольная работа Реферат Контроль посещаемости
3.	Тема 3. Организация взаимодействия и построение организации. Самоорганизация		Контрольная работа Реферат Контроль посещаемости
4.	Тема 4. Принятие управленческих решений		Контрольная работа Реферат Контроль посещаемости
5.	Тема 5. Коммуникации в менеджменте. Конфликт		Контрольная работа Реферат Контроль посещаемости
6.	Тема 6. Мотивация персонала		Контрольная работа Реферат Контроль посещаемости

### **3. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

Показатели и критерии оценивания компетенций представлены в картах компетенций  
Приложение 1

### **4. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля**

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы.

Текущий контроль включает в себя: учет посещаемости, подготовку к занятиям по предложенным заданиям, проведение контрольных работ, самостоятельную работу и т.д.

Фонд оценочных средств, для проведения текущего контроля включает в себя:

- 1) Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости по дисциплине – темы рефератов, контрольную работу.
- 2) Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### **Основные понятия менеджмента**

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причины, по Вашему мнению, появления такого специфического труда, как управленческий?

2. Что Вы знаете о происхождении термина “менеджер”? Почему этот термин стали применять в России, хотя существуют его синонимы – руководитель, начальник, управляющий?

3. Что, по Вашему мнению, является характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня?

4. Разработайте модель (схему) взаимодействия субъекта и объекта управления, используя понятия “цель”, “воздействие”, “реакция”, “обратная связь”, “итерация”.

5. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.

6. Какие роли, по-вашему мнению, выполняет современный менеджер в процессе профессиональной деятельности?

#### **Ситуация для обсуждения:**

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

### Эволюция концепций в менеджменте

Вопросы для обсуждения:

1. Чем, по вашему мнению, обусловлено появление того или иного подхода к управлению в разные исторические периоды?
2. В нескольких словах выделите концепции каждой школы. Какие из них можно считать наиболее интересными и почему?
3. Выделите достоинства и недостатки каждой школы.
4. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях прошлого века, можно без корректировки применять сегодня на практике?
5. Развитие каких наук и технологий наиболее повлияло на становление современного менеджмента?
6. Почему в наше время возрастает значение личностной самореализации?
7. Как вы объясните тот парадокс, что научно-техническая революция вызывает усиление гуманитарного образования?
8. Какие из современных концепций менеджмента можно считать наиболее интересными и почему?
9. Раскройте содержание понятия “демократизация управления”.
10. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к демократическим формам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджериализма к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию.

### **Ситуации для обсуждения:**

Henry Mintzberg приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60-80 часовой рабочей неделе (рис. 1).

Какие вы можете дать рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя?

### Организация и структура ее управления

Вопросы для обсуждения:

1. Какие экономико-правовые формы организации фирмы вы знаете? Определите их преимущества и недостатки.
2. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций (таблица 1):

Таблица 1

Характер деятельности	Организационно-правовая форма
Мастерская по ремонту	Акционерное общество
Судоверфь	Товарищество
Объединение в защиту окружающей среды	Учреждение
Муниципальная больница	Ассоциация
Объединение арбитражных управляющих города	Общественное объединение

3. Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы,

подобрать для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности (Таблица 2)

Характер производства	Форма собственности
Гидроэлектростанция	Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
Часовая мастерская	Государственное или муниципальное предприятие
Пекарня	Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
Автомобильный завод	Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
Бригада каменщиков	Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде

4. Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) следующих принципов: в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий (Таблица 2)

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей.

Ситуация для обсуждения:

Авиакомпания Альфа осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летней эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов.

Производственно - диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок. Составьте схему коммуникаций организации.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель – подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;

- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

### Планирование в менеджменте

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое стратегическое планирование? В чем заключаются его функции?
2. Объясните, в чем отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.
3. Укажите цели составления бизнес-плана. Для кого, по Вашему мнению, он составляется?
4. Что представляет собой такой раздел бизнес-плана, как обобщенное (исполнительное) резюме? Какое место он имеет в перечне разделов бизнес-плана? Каким по очереди среди других разделов он составляется?
5. Определите назначение тактического планирования.

Ситуации для обсуждения:

#### Ситуация 1.

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют – 80 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

#### Ситуация 2.

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1 250 руб. Цена билета – 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 чел. За ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

### Мотивация и управление

Вопросы для обсуждения

1. Назовите фамилии ученых и прокомментируйте их вклад в теории мотивации.
2. В чем разница между теориями содержания и теориями процесса мотивации?
3. Каким образом связаны потребности низшего и высшего порядка?
4. Выделите внешние и внутренние факторы человека, определяющие состав его потребностей.
6. Какие потребности характерны для нашего общества?
7. Какие потребности реализуются при работе предпринимателем, менеджером, инженером-программистом, станочником.
8. Вы – менеджер, как бы вы организовали свою работу, какие действия осуществили с тем, чтобы максимально учитывать потребности своих сотрудников?
9. Перечислите стимулы, которые вы отнесете в категорию экономических, социально-психологических, организационных?
10. В зависимости от каких показателей работы вы поставили бы заработок генерального директора и разнорабочего?

#### ***Практические ситуации***

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович -

средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается “приписывать” героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями, связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

### **Контроль и управление по отклонениям**

Ситуация для обсуждения:

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2 000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичное класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

- снижением себестоимости производства (и как следствие – снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;
- реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5 - 2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50 % от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 64 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5 – 1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60 % общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30 % от общего объема производства. Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50 % в год. На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации.

Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.

6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.

8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым, человеческим ресурсам.

9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

10. Сформулируйте заключительные выводы

### **Личность и коллектив**

Вопросы для обсуждения.

1. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность:

- руководителя;
- исполнителя, работающего самостоятельно;
- исполнителя, работающего в составе группы.

2. Какими способностями и в каком сочетании, необходимо, на ваш взгляд, обладать руководителю?

3. Какой темперамент и какой тип мышления должен, по вашему мнению, соответствовать следующим организационным должностям:

- торговый представитель;
- главный бухгалтер;
- главный конструктор;



- начальник отдела кадров;
- заведующий архивом;
- начальник цеха.

4. Постройте возможные схемы “кругов общения” начальника отдела рекламы и главного технолога предприятия.

5. Определите понятия “социальная роль” и “социальный статус”, объясните, в чем они сходны, а в чем различаются.

6. В чем заключаются положительные и отрицательные стороны такого социального явления, как “конформизм”? Что такое “групповой конформизм”?

7. Представьте себе, что вы менеджер - определите признаки “трудного” сотрудника. Затем представьте себе, что вы подчиненный - определите признаки “трудного менеджера”.

8. Оцените влияние того или иного вида организационной структуры фирмы на психологический климат в коллективе.

9. Назовите причины, вследствие которых образуются неформальные группы. Назовите признаки, по которым формируются неформальные группы. В чем положительные и отрицательные стороны этого явления? Как можно использовать это явление с пользой для организации? Какова эволюция неформальных групп?

10. Какие виды творческих групп на производственных фирмах вам известны?

11. Расскажите об известных Вам методах стимулирования творческой активности коллектива.

Ситуации для обсуждения:

#### Ситуация 1.

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старается изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?

#### Ситуация 2.

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;

68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;

75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса? В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?

2. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

### **Власть, руководство и стили управления**

Вопросы для обсуждения.

1. Определите и проанализируйте основы власти в XIX и XX веках. Изменились ли они или остались прежними?

2. Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.

3. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для Вашей организации:

- обладание информацией;
- деловые связи и знакомства;
- принуждение;
- личный пример;
- высокий профессионализм;
- справедливое вознаграждение;
- традиции и обычаи, принятые в организации.

4. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на Ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые нет:

- функции поощрения и наказания сотрудников;
- рутинную работу;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- срочные дела;
- стратегические решения;
- распределение ресурсов;
- оперативные задачи;
- составление оперативных планов;

### **Управление конфликтами и изменениями**

Вопросы для обсуждения.

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.

2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.
3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:
  - принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
  - по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

### **3. Оценочные средства**

#### **3.1. Примеры контрольных вопросов для самостоятельной работы**

Самостоятельная деятельность студента рассматривается как вид учебного труда, позволяющего целенаправленно формировать и развивать его самостоятельность для решения поставленных задач. Самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов состоит в проработке теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, в выполнении индивидуальных и командных проектных работ. Она включает следующие разделы:

1. Текущая проработка теоретического материала учебников и лекций.
2. Подготовка к практическим занятиям.

#### **3.2. Примеры заданий для самостоятельной работы**

##### **Задания для самостоятельной работы:**

###### **Виды управления**

Системы, входящие во множество “субъекты управления” и во множество “объекты управления”. Определите, как соотносятся субъекты и объекты управления: как часть и целое, как независимые части, как две части одного целого и т.д.

3. Какого вида информация используется для принятия решений, источники информации, средства создания и обработки информации?
4. Какой метод управления является предпочтительным? Почему? Какой метод вы считаете неприемлемым для вас?
5. Какие из ниже перечисленных функций управления, разработанные одним из основоположника менеджмента Анри Файолем: контроль, анализ, координация, планирование, адаптация, организация, мотивация, централизация, по вашему мнению, являются самыми главными? Почему?
6. Исходя из типа организационной структуры, определите, каким образом будет осуществляться координация.
7. Определите, какие могут возникнуть при этом проблемы, и каким образом Вы сможете их разрешить.
8. Какие виды документов служат целям взаимной координации деятельности подразделений организации?
9. Объясните значение коммуникаций в процессе координации. Изобразите схему официальных коммуникационных каналов выбранной фирмы.
10. Объясните, чем принципиально отличаются друг от друга такие виды коммуникационных сетей, как “колесо” и “звезда”.
11. Какие способы сбора, обработки, передачи и приема информации вам известны?
12. Какие технические средства необходимы фирме для налаживания эффективных коммуникаций?
13. Что вы знаете о невербальной коммуникации?
14. Как влияет распределение полномочий на процесс координации вашей организации?

Какие виды организационных полномочий имеют место?

15. Разработайте должностную инструкцию для какой-либо штатной единицы вашей организации.
  16. Определите комплекс проблем, которые могут иметь место в организации. Проведите их классификацию.
  17. Перечислите “симптомы” одной из проблем.
  18. Проведите причинно-следственный анализ этой проблемы, используя диаграмму Исикавы. Выделите главные причины.
  19. Произведите поэтапное решение проблемы. Отобразите процесс принятия решения схемой или алгоритмом.
- . Назовите виды и примеры стандартов деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений;

### 3.3. Примерный перечень вопросов к зачету

1. Истоки возникновения менеджмента.
2. Развитие управления как науки.
3. Школы менеджмента.
4. Классическое управление.
5. Современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода.
6. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов.
7. Общие характеристики организации.
8. Понятие организации и ее место в менеджменте.
9. Классификация организаций.
10. Формальные и неформальные организации.
11. Жизненный цикл организации.
12. Внутренняя и внешняя среда организации.
13. Организация как открытая социально-экономическая система.
14. Отраслевые особенности организаций.
15. Критерии результативности организации.
16. Цели, миссия организации. Выработка и примерное содержание миссии.
17. Понятие и виды целей. Целеполагание.
18. Правила построения дерева целей.
19. Управление по целям (по результатам).
20. Этапы процесса управления по целям.
21. Понятия внутренней и внешней среды организации.
22. Переменные внутренней среды.
23. Роль факторов внешней среды в управлении современными организациями.
24. Внешние заинтересованные группы.
25. Уровни внешней среды.
26. Переменные среды косвенного воздействия (макросреды) и прямого воздействия (микросреды).
27. Методы анализа внутренней и внешней среды.
28. SWOT-анализ: преимущества и ограничения.
29. Концепция жизненного цикла отрасли.
30. Модель "пяти сил" отраслевой конкуренции.
31. Концепция бенчмаркинга.
32. Принятие управленческих решений на основе выявленных факторов

внешней и внутренней среды

33. Функция организации как создание реальных условий для достижения целей.
34. Организация взаимодействия между линейными, функциональными и штабными полномочиями.
35. Делегирование полномочий.
36. Полномочия и ответственность.
37. Власть и пределы полномочий.
38. Соотношение централизации и децентрализации в структуре менеджмента.
39. Построение организаций.
40. Элементы организационной структуры управления.
41. Линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная структуры управления.
42. Функциональная и дивизиональная структуры.
43. Матричная структура.
44. Проектирование организационных структур.
45. Основы проектирования организации.
46. Факторы проектирования организации.
47. Структура организации и достижение стратегических целей.
48. Понятия департаментализации, координации, масштаба контроля, иерархии, цепи команд, зоны ответственности.
49. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки.
50. Модель пяти элементов организации Г.Минцберга.
51. Жизненный цикл организации.
52. Концепции жизненного цикла организаций Л.Грейнера и А.Адизеса.
53. Стадии роста и умирания организации.
54. Логика перехода организации с одной стадии развития на другую.
55. Размеры и жизненный цикл организации.
56. Идеология организации как фактор развития российских компаний.
57. Координация деятельности через реинжиниринг бизнес-процессов.
58. Теория реинжиниринга М.Хаммера и Дж.Чампи.
59. Понятие бизнес-процесса.
60. Создание новой организационной культуры при реинжиниринге бизнес-процессов.
61. Самоорганизация
62. Понятие и виды решений.
63. Запрограммированные и незапрограммированные решения.
64. Процесс принятия рационального решения.
65. Технология подготовки и принятия решений.
66. Проблемы и их решение.
67. Организация выполнения принятого решения.
68. Управленческое решение и ответственность. Сущность стратегического управления организацией.
69. Базовые понятия стратегического управления.
70. Понятие стратегии. Формулирование и внедрение стратегии.
71. Миссия организации.
72. Концепция "теории бизнеса" П.Друкера.
73. Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии.
74. Основные современные концепции стратегического управления.
75. Концепция конкурентных стратегий М.Портера.

76. Типы конкурентных стратегий.
  77. Реактивная и проактивная трактовки стратегического управления.
  78. Оценка эффективности принятых управленческих решений.
- Распределение ресурсов
79. Понятие, виды и средства коммуникаций.
  80. Коммуникационный процесс и его этапы.
  81. Развитие коммуникаций на современном этапе.
  82. Оценка эффективности коммуникаций.
  83. Конфликт – конструктивный и деструктивный аспект.
  84. Методы разрешения конфликта
  85. Понятие и элементы мотивации.
  86. Содержательные теории мотивации.
  87. Процессуальные теории мотивации.
  88. Модель процесса мотивации.
  89. Современные подходы к мотивации персонала в зарубежных странах.
  90. Природа лидерства. Понятие лидерства.
  91. Менеджмент и лидерство: современное соотношение понятий.
  92. Лидерство и власть.
  93. Понятие власти и баланса власти.
  94. Источники власти: организационные и личностные.
  95. Классификация форм власти.
  96. Эволюция теории лидерства.
  97. Классификация теорий лидерства.
  98. Традиционные концепции лидерства.
  99. Концепции ситуационного лидерства.
  100. Теория "великих людей".
  101. Поведенческий подход.
  102. Понятие стилей руководства.
  103. Харизматическое и инструментальное лидерство.
  104. Трансформационное лидерство.
  105. Лидерство в управлении процессами изменений

#### **4.1. Критерии оценивания**

##### ***Критерии оценивания для устного зачёта:***

В основе оценивания ответов на зачёте лежат принципы объективности, справедливости и всестороннего анализа уровня знаний студентов.

При выставлении «зачтено» оценивается: знание фактического материала, а также культура речи, глубина знания, аргументированность ответа, связь теории и практики, умение решить задачу.

«Не зачтено» ставится студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе и допустившему принципиальные ошибки при ответе на вопросы билета.

**КАРТА КОМПЕТЕНЦИИ**

**КОМПЕТЕНЦИЯ: ОК-3**

Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦИИ**

Общекультурная компетенция выпускника образовательной программы по направлению подготовки высшего образования **27.03.02 Управление качеством**, уровень ВО **бакалавриат**.

**ВХОДНОЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЕМЫХ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ:**

Для успешного освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у обучающихся в результате освоения таких дисциплин, как Б1. Б. 04 Экономическая теория; Б1.Б.01 Философия.

Компетенция осваивается в процессе изучения дисциплин:

Пороговый уровень – Экономическая теория, Маркетинг

Продвинутый уровень – Менеджмент, Финансовый и управленческий учёт/Бухгалтерский учёт на ПК

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ И КРИТЕРИИ ИХ ОЦЕНИВАНИЯ

Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
<i>Продвинутый уровень (ОК-3) –II</i>	<p><i>Владеть:</i> методологией самостоятельного анализа, и прогнозирования развития явлений, процессов, событий и фактов современной социально-экономической действительности; навыками целостного подхода к анализу проблем общества; навыками постановки экономических и управленческих целей и их эффективного достижения, исходя из интересов различных субъектов и с учетом непосредственных и отдаленных результатов <i>В (ОК-3)-II</i></p>	Полное отсутствие навыков владения основным теоретическим и практическим материалом	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у отсутствие навыков в применении основного учебного материала при выполнении практических заданий	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у общие навыки в применении основного учебного материала и допустившему ошибки при выполнении практических заданий	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у общие навыки в применении основного учебного материала и выполнившему с незначительными ошибками практические задания	Выставляется обучающемуся, обнаружившему навыки свободного применения полученных знаний и умений при выполнении практических заданий
	<p><i>Уметь:</i> ориентироваться в основных концепциях и направлениях современного экономического анализа; использовать экономические знания для понимания движущих сил и закономерностей исторического процесса, анализа социально значимых проблем и процессов, решения социальных и профессиональных задач; самостоятельно осваивать прикладные экономические знания, необходимые для работы в различных сферах профессиональной деятельности <i>У (ОК-3)-II</i></p>	Полное отсутствие умений в применении учебного материала для выполнения практических заданий	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у отсутствие умений в применении основного учебного материала и допустившему принципиальные ошибки при выполнении практических заданий	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у общие умения в применении основного учебного материала и допустившему ошибки при выполнении практических заданий	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у общие умения в применении основного учебного материала и выполнившему с незначительными ошибками практические задания	Выставляется обучающемуся, обнаружившему умение свободно применять полученные знания на практике и правильно выполнять практические задания, предусмотренные программой



Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
	<p><i>Знать:</i> теоретико-методологические основы научного анализа системы экономических отношений на микро- и макроуровне; законы и закономерности, проявляющиеся в поведении отдельных экономических субъектов; основные положения и методы экономической науки и хозяйствования; современное состояние мировой экономики и особенности функционирования российских рынков; роль государства в согласовании долгосрочных и краткосрочных экономических интересов общества</p> <p><i>3 (ОК-3)-II</i></p>	Полное отсутствие знаний учебного материала	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у пробелы в знаниях основного учебного материала и допустившему принципиальные ошибки	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у общие, но не структурированные знания основного учебного материала	Выставляется обучающемуся, обнаружившем у общие, структурированные знания учебного материала, но с небольшими погрешностями	Выставляется обучающемуся, обнаружившему всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала