

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Общие сведения

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	38.03.01 «Экономика» профиль «Финансы и кредит»
3.	Дисциплина (модуль)	Б1.Б.19 Менеджмент

Перечень компетенций

а) общекультурные(ОК):

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5)

б) общепрофессиональные (ОПК):

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

Критерии и показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап формирования компетенции (разделы, темы дисциплины)	Формируемая компетенция	Критерии и показатели оценивания компетенций			Формы контроля сформированности компетенций
		Знать:	Уметь:	Владеть:	
<i>1. Сущность и содержание менеджмента</i>	ОПК-4	сущность и содержание управления, его особенности, цели, задачи и функции; принципы менеджмента, его роль в практической деятельности организации	понимать, анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий теории управления	специальной терминологией в области современной теории управления	Тест, задание на понимание терминов
<i>2. История развития управленческой мысли</i>	ОПК-4	основные этапы развития управленческой мысли за рубежом, тенденции развития менеджмента в XXI веке; основные законы управления, их требования, формы их проявления и использования в управлении организации			Доклад, кейс - стади
<i>3. Разнообразие современных моделей менеджмента</i>	ОПК-4	основные законы управления, их требования, формы их проявления и использования в управлении организации; принципы целеполагания, виды и методы планирования; основополагающие принципы управления, формы их реализации и направления развития	выявлять и объяснять причины необходимости реформирования российских организаций, систем управления ими	современной научной методологией исследования проблем управления	Доклад, презентация, кейс - стади
<i>4. Организация как объект управления</i>	ОПК-4	основные законы управления, их требования, формы их проявления и использования в управлении организации; особенности управления организацией в современных	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые	навыками сбора информации, навыками решения практических задач	Тест

		условиях развития российской экономики	элементы и оценивать их влияние на организацию;		
5. Структура организации	ОПК-4	типы организационных структур управления и подходы к их формированию и развитию	проектировать организационные структуры организаций; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретной организации, определять пути ее развития	навыками решения практических задач	Доклад, презентация
6. Функция планирования в менеджменте	ОПК-4	принципы целеполагания, виды и методы планирования		навыками решения практических задач	Доклад, презентация
7. Функция организации в менеджменте	ОПК-4	основные законы управления, их требования, формы их проявления и использования в управлении организации;	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;	навыками решения практических задач	Доклад, презентация
8. Функция мотивации в менеджменте	ОПК-4, ОК-5	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций	применять методы стимулирования персонала	навыками решения практических задач	Деловая игра

9. Контроль в менеджменте	ОПК-4, ОК-5	модели делегирования полномочий			Тест,
10. Управленческие решения	ОПК-4	особенности управления организацией в современных условиях развития российской экономики	применять современную научную методологию исследования и решения конкретных проблем управления.	навыками решения практических задач	Решение задач, кейс - стадии
11. Коммуникации в менеджменте	ОПК-4, ОК-5	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы коммуникаций			Деловая игра
12. Групповая динамика, лидерство и руководство	ОК-5	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики, командообразования, лидерства	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;		Доклад, презентация Деловая игра
13. Управление конфликтами	ОК-5	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы управления конфликтами.		навыками решения практических задач	Решение задач, кейс – стадии.
14. Эффективность управления	ОПК-4	классификацию управленческих решений, требования, предъявляемые к управленческим решениям; формы контроля исполнения управленческих решений и последствия отсутствия	применять современную научную методологию исследования и решения конкретных	навыками решения практических задач	Решение задач, тест

		контроля исполнения управленческих решений.	проблем управления.		
--	--	--	------------------------	--	--

Критерии и шкалы оценивания

1. Тест

Процент правильных ответов	До 60	61-80	81-100
Количество баллов за решенный тест	0,5	1	1,5

2. Задание на понимание терминов (терминологический тест)

Процент правильных ответов	До 60	61-80	81-100
Количество баллов за решенный тест	0,5	0,8	1

3. Презентация (критерии оценки презентации)

Структура презентации	Максимальное количество баллов
Содержание	
Сформулирована цель работы	0,5
Понятны задачи и ход работы	0,5
Информация изложена полно и четко	0,5
Иллюстрации усиливают эффект восприятия текстовой части информации	0,5
Сделаны выводы	0,5
Оформление презентации	
Единый стиль оформления	0,5
Текст легко читается, фон сочетается с текстом и графикой	0,5
Все параметры шрифта хорошо подобраны, размер шрифта оптимальный и одинаковый на всех слайдах	0,5
Ключевые слова в тексте выделены	0,5
Эффект презентации	
Общее впечатление от просмотра презентации	0,5
Итого количество баллов	5
Окончательная оценка:	

4. Решение case-study

Баллы	Критерии оценивания
1	<ul style="list-style-type: none"> – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – студент организует связь теории с практикой.
0,8	<ul style="list-style-type: none"> – студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа

	имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
0,5	– студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
0	– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

5. Решение задач

0,5 балла выставляется, если студент решил все рекомендованные задачи, правильно изложил все варианты их решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на соответствующие нормативы (если по содержанию это необходимо).

0,3 балла выставляется, если студент решил не менее 85% рекомендованных задач, правильно изложил все варианты решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на соответствующие нормативы (если по содержанию это необходимо).

0,2 балла выставляется, если студент решил не менее 65% рекомендованных задач, правильно изложил все варианты их решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на соответствующие нормативы (если по содержанию это необходимо).

0 баллов - если студент выполнил менее 50% задания, и/или неверно указал варианты решения.

6. Критерии оценки выступления студентов с докладом, рефератом, на семинарах

Баллы	Характеристики ответа студента
1	- студент глубоко и всесторонне усвоил проблему; - уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; - опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; - умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; - делает выводы и обобщения; - свободно владеет понятиями
0,8	- студент твердо усвоил тему, грамотно и по существу излагает ее, опираясь на знания основной литературы; - не допускает существенных неточностей; - увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; - аргументирует научные положения; - делает выводы и обобщения; - владеет системой основных понятий
0,5	- тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть студент освоил проблему, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной литературы; - допускает несущественные ошибки и неточности; - испытывает затруднения в практическом применении знаний; - слабо аргументирует научные положения;

	- затрудняется в формулировании выводов и обобщений; - частично владеет системой понятий
0	- студент не усвоил значительной части проблемы; - допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее; - испытывает трудности в практическом применении знаний; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует выводов и обобщений; - не владеет понятийным аппаратом

7. Оценка участия студента в деловой игре

Наименование критерия	Баллы
Профессиональное, грамотное решение проблемы	1
Новизна и неординарность решения проблемы	1
Краткость и четкость изложения теоретической части решения проблемы	0,5
Качество графической части оформления решения проблемы	0,5
Этика ведения дискуссии	1
Активность работы всех членов микрогрупп	1
Мак количество баллов	5
Штрафные баллы (нарушение правил ведения дискуссии, некорректность поведения и т.д.)	До 2

Типовые контрольные задания и методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

1) Типовое тестовое задание

Тест №1

- К принципам управления, сформулированным А. Файолем, относится...
 - постоянное совершенствование управления
 - здравый смысл
 - разделение труда
 - лояльность к работающим
- Концепция _____ рассматривает организацию как некую безличную, механическую машину, полностью свободную от личностных дел, интересов и проблем членов организации, находящуюся во власти высшего руководителя и действующую согласно его предписаниям.
 - М. Вебера
 - Э. Мэйо
 - А. Файоля
 - Ф. Тейлора
- Первоначальное разделение управленческой деятельности на функции управления осуществлено...
 - Элтоном Мэйо
 - Линдаллом Урвиком
 - Робертом Оуэном
 - Анри Файолем

4. Согласно теории менеджмента к факторам внешней среды косвенного воздействия относятся: (неск. вариантов)
- союзы и общества по интересам
 - культура
 - потребители
 - поставщики
5. Согласно системному подходу к менеджменту, фактором прямого воздействия на организацию является ...
- социокультурные факторы
 - технология
 - поставщик и материалов, трудовых ресурсов и капитала
 - политическая обстановка
6. Согласно теории менеджмента организацию как открытую систему характеризуют... (несколько вариантов ответа)
- способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
 - обмен ресурсами с внешней средой
 - сильное лидерство
 - правильный подбор персонала
7. К основным видам методов управления не относятся _____ методы.
- административные
 - экономические
 - неэкономические
 - социально-психологические
8. С точки зрения менеджмента к группе экономических методов управления можно отнести... (несколько вариантов ответа)
- оплату санаторно-курортного лечения
 - приказ
 - премирование по итогам работы за год
 - разработку должностной инструкции
9. К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся ... (неск. вариантов)
- финансирование
 - планирование
 - мотивация
 - контроль
10. В теории менеджмента к видам дивизиональной организационной структуры управления относят _____ структуру. (несколько вариантов ответа)
- линейную
 - штабную
 - региональную
 - продуктовую
11. С точки зрения менеджмента декан в институте при условии наличия проректора по учебной работе находится...
- в производственном подразделении
 - на низшем уровне управления
 - на среднем уровне управления
 - на высшем уровне управления

12. Большим дублированием функций управления вследствие создания схожих по функциям отделов на различных уровнях управления характеризуется _____ организационная структура.

- линейно - функциональная
- проектная
- дивизиональная
- функциональная

13. В теории мотивации К. Альдерфера удовлетворять потребности предполагается ...

- по диагонали
- сверху вниз
- снизу вверх
- как снизу вверх, так и сверху вниз

14. Согласно теории менеджмента три переменные, которые влияют на размер вознаграждения работника: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, осознание своей роли в процессе труда, - ввели Л. Портер и ...

- Ф. Герцберг
- К. Альдерфер
- Д. Мак-Клелланд
- Э. Лоулер

15. Контроль как функция управления предполагает... (несколько вариантов ответа)

- оценку и анализ эффективности результатов работы организации
- стимулирование труда работников
- формирование рациональных информационных потоков
- корректировку решений

16. Управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий, называется в теории менеджмента...

- контролем
- координацией
- мотивацией
- планированием

17. С точки зрения менеджмента власть, основанная на убеждении, обычно использует... (несколько вариантов ответа)

- материальную мотивацию
- моральную мотивацию
- жесткий контроль
- адаптацию

18. Согласно теории менеджмента к характеристикам харизмы руководителя относят... (несколько вариантов ответа)

- уровень его профессионализма
- способность направлять и удерживать внимание окружающих к себе
- компетентность руководителя в производственных вопросах
- необычное дарование, которое достается человеку

19. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...

- экспертной
- харизматической
- диктаторской
- принудительной

20. Согласно теории менеджмента полномочия бывают...

- линейными
- линейно-штабными
- структурными

Тест №2

1. Новое научное направление в менеджменте, выделившееся по результатам Хотторнского эксперимента, основано на том положении, что...
 - человеческий фактор - основной элемент эффективности организации
 - работа по управлению - это определенная специальность
 - разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата - залог повышения производительности труда
 - постоянное совершенствование технологических операций - залог эффективности организации
2. К универсальным принципам управления, сформулированным А.Файолем, относится...
 - делегирование полномочий
 - децентрализация
 - подчинение личных интересов интересам организации
 - личная культура руководителя
3. В теории менеджмента неформальные коллективы отличаются от формальных, тем что...
 - неформальные долговечнее и надежнее формальных
 - неформальные не носят конструктивный характер для организации
 - неформальные возникают стихийно, а формальные создаются специально для достижения поставленных целей
 - формальные не имеют идейного лидера
4. В менеджменте адаптация системы управления предприятия к изменениям внешней среды подразумевает... (несколько вариантов ответа)
 - преобразование конфигурации системы управления, то есть переход от одной модели организации к другой
 - отказ от долгосрочного планирования
 - реструктуризацию бизнес-процессов
 - исследование особенностей внешней среды организации
5. Логическая цепочка «вход - воздействие - выход - обратная связь - вход...» является отражением сути _____ подхода к управлению.
 - административного
 - ситуационного
 - системного
 - синергетического
6. Административные методы управления известны в истории как методы...
 - "пряника"
 - убеждения
 - мнения коллектива
 - "кнута"
7. В коллективе, где преобладает демократический стиль руководства, преимущественно используются _____ методы управления.
 - либерально-демократические
 - организационно-распорядительные

- экономические
 - социально-психологические
8. К материально-неденежным методам стимулирования труда персонала, действующим на российских предприятиях, относятся выделение путевок в санатории, детские лагеря, компенсация транспортных расходов, а также ...
- дорогостоящее обучение для руководителей в соответствии с индивидуальными контрактами
 - льготные цены в столовой
 - доска почета
 - присвоение различных званий
9. Преимуществами линейной структуры управления в теории менеджмента являются... (несколько вариантов ответа)
- улучшение использования интеллектуальных ресурсов
 - гибкость и адаптивность
 - усиление управленческой вертикали
 - соблюдение принципа единоначалия
10. С точки зрения теории и практики менеджмента задачей менеджера среднего звена является...
- руководство менеджерами низшего звена
 - руководство исполнителями работ
 - определение стратегии развития организации
11. Согласно теории менеджмента законная власть основана на том, что... (несколько вариантов ответа)
- абсолютном стремлении работника подчиняться
 - исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания
 - исполнитель реагирует не на человека, а на должность
 - решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным
12. Разработка теории мотивации является достижением ...
- школы поведенческих наук
 - количественной школы управления
 - школы человеческих отношений
 - классической школы управления
13. Ф. Герцберг в своей теории мотивации выделяет группы потребностей...
- достижения и соучастия
 - роста и связи
 - принадлежности и причастности
 - мотивирующие и гигиенические
14. Контроль как общая функция менеджмента не может быть...
- текущим
 - предварительным
 - неформальным
 - заключительным
15. Согласно теории менеджмента содержание управленческой функции _____ заключается в сборе, обработке и анализе информации о состоянии контролируемого объекта, процесса, деятельности.
- координации
 - планирования
 - учета

- контроля
16. Важным принципом построения процесса эффективной коммуникации в организации с точки зрения менеджмента является...
- интегральная сеть
 - обратная связь
 - инфраструктурность
 - прямая связь
17. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает...
- поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого
 - возможность влиять на поведение других лиц
 - наличие неофициальных источников информации в организации
 - манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным
18. Согласно теории менеджмента власть, основанная на принуждении, наиболее эффективна в таких условиях, когда... (несколько вариантов ответа)
- есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников
 - уровень удовлетворения работника от работы очень высок
 - нет возможности эффективного материального стимулирования
 - ситуация может быть признана кризисной
19. Критерием деятельности организации, позволяющим судить об эффективности менеджмента, не является...
- уровень заработной платы руководителя организации
 - уровень удовлетворённости работников в результатах своего труда
 - соотношение затрат на управление и прибыли
 - изменение характеристик деятельности самой организации и её результатов
20. В менеджменте сетевая организационная структура управления характеризуется... (несколько вариантов ответа)
- жесткой иерархией
 - контрактными отношениями между членами организации
 - выделением функциональных подразделений
 - отсутствием внутренней иерархической структуры

2) Типовое задание на понимание терминов

Как вы понимаете содержание основных функций менеджмента?

Функция	Содержание
Планирование	
Организация	
Мотивация	
Контроль	

3) Презентация: алгоритм и рекомендации по созданию презентации

Алгоритм создания презентации

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,

3 этап - основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- все оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

Рекомендации по созданию презентации:

1. Читательность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут;

4) Пример case-study

Кейс «Форд и Слоун»

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины. Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, 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. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным». У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству. К

счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибко жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации. В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Задачи, решаемые в процессе реализации метода case-study:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).
2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).
3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).
4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).
5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).
6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).

7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).

8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

5) Пример решения задачи

Цель — это желаемое состояние, к которому стремится человек или организация. Правильно поставленные цели в менеджменте должны соответствовать как минимум пяти критериям, по английским названиям составляющим аббревиатуру SMART. Укажите эти критерии.

S (specific) —

M (measurable) —

A (agreed) —

R (realistic) —

T (timed) —

Сформулируйте любую важную для вас цель в соответствии с критериями SMART.

Используя карту памяти или «дерево задач» составьте перечень дел, которые нужно сделать для достижения цели, сформулированной вами в задании. Далее составьте график основных работ по достижению цели, сформулированной вами в задании выше, используя диаграмму Ганта.

Этапы	Время							

6) Примерные темы докладов

1. Методы управления. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом.
2. Организации, характеристики, общие черты. Классификация организаций. Миссия и цели организации. Эффективность организаций, основные критерии.
3. Организационные структуры управления, классические типы и виды.
4. Современные виды организационных структур
5. Среда организации, ее характеристики. Внешняя среда, факторы косвенного воздействия. Внешняя среда, факторы прямого воздействия. Внутренняя среда организации.
6. Мотивация как функция менеджмента, мотивационный процесс. Теории содержания мотивации и их использование в практике управления.
7. Мотивация как функция менеджмента, мотивационный процесс. Теории процесса мотивации.
8. Лидерство и стиль руководства. Теории лидерства.
9. Коммуникации в управлении. Общее понятие коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Невербальная коммуникация.
10. Конфликты, причины возникновения, основные типы. Управление конфликтами.

7) Деловая игра

Игра: "Мозговой штурм" - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.
Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.
2. Разминка.
Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.
3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.
Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.
4. Оценка и подбор наилучших идей.
Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы

отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядывании, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попробуйте структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.
19. Осмысленная выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попробуйте вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных

- проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
 23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
 24. Помните: оптимизм и уверенность удесятерят умственную и психическую энергию человека
 25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:
 - заслуживает данная проблема моего внимания?
 - что дает ее решение?
 - кому и для чего это нужно?
 - что произойдет, если ничего не менять?
 - что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Вопросы к экзамену

1. Сущность и содержание менеджмента.
2. Менеджеры в организации, сущность управленческой работы.
3. Эволюция менеджмента.
4. Научный менеджмент. Принципы управления Ф.Тейлора.
5. Классический менеджмент А.Файоля.
6. Универсальные принципы управления А.Файоля.
7. Бюрократия М.Вебера.
8. Школа человеческих отношений. Эксперименты Э.Мейо.
9. Школа поведенческих наук.
10. Современный менеджмент.
11. Процессный подход в менеджменте.
12. Системный подход в менеджменте.
13. Ситуационный подход в менеджменте.
14. Планирование как функция управления.

15. Сущность и содержание стратегического планирования.
16. Миссия и цели организации.
17. Внешняя среда бизнеса: макросреда фирмы.
18. Внешняя среда бизнеса: микросреда фирмы.
19. Организационные структуры управления: сущность и типы.
20. Уровни управления и их особенности.
21. Функциональные организационные структуры.
22. Линейные организационные структуры.
23. Дивизиональные организационные структуры.
24. Матричные организационные структуры.
25. Принципы построения организационных структур.
26. Делегирование, ответственность и полномочия.
27. Мотивация как функция управления.
28. Процессуальные теории мотивации.
29. Содержательные теории мотивации.
30. Контроль как функция управления.
31. Предварительный, текущий, заключительный контроль.
32. Формальные и неформальные группы.
33. Конфликты в менеджменте.
34. Управление конфликтами, сетка «Томаса-Килмена»
35. Стили руководства.
36. Управленческая решетка Блейка и Мутон.
37. Власть, лидерство, руководство.
38. Этика и культура менеджера.
39. Эффективность менеджмента.
40. Коммуникационные процессы в организации.
41. Межличностные коммуникации: специфика, преграды, эффективность.
42. Социальная ответственность менеджмента.
43. Управленческие решения, процесс принятия решений.
44. Методы управления.