

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Алейник Станислав Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 07.05.2021

Уникальный программный ключ:

5258223550ea9fbeb23726a1609b644b33d8986ab6255891f288f913a1351fae

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕ-
НИ В.Я. ГОРИНА»**

Декан экономического факультета
к.э.н., доцент Ю.А. Китаев
уч. степень, уч. звание подпись Ф.И.О.
« 20 » _____ 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Теория менеджмента»

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) – Производственный менеджмент

Квалификация – бакалавр (программа прикладного бакалавриата)

Год начала подготовки – 2021

Майский, 2021

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. № 970;
- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 05.04.2017 г. № 301.
- профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014г. № 609 н.

Составитель: Гончаренко О.В., доцент кафедры экономики, к.э.н.

Рассмотрена на выпускающей кафедре экономики

«19» мая 2021 г. протокол № 13.

И.о. зав. кафедрой Голованева Голованева Е.А.

Руководитель основной профессиональной образовательной программы Гончаренко Гончаренко О.В.

I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель дисциплины. Целью освоения дисциплины «Теория менеджмента» является формирование у бакалавров целостной системы базовых знаний по теории менеджмента; формирование профессиональной компетентности в области менеджмента, а также комплекса базовых умений, обеспечивающих использование полученных знаний в будущей профессиональной деятельности.

1.2. Задачи:

- дать обучающимся глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в области теории менеджмента;
- привить обучающимся умения и навыки практического решения проблем менеджмента;
- ознакомить обучающихся с научными основами управленческой деятельности, рекомендациями школ менеджмента;
- раскрыть обучающимся содержание управленческой деятельности, принципы и условия эффективного менеджмента;
- сформировать у учащихся умения управления коллективом и принятия решений, основанных на современной технологии управления, учитывающих социально-психологические аспекты управления, использующих коллегиальные формы управления.

II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (ОПОП)

2.1. Цикл (раздел) ОПОП, к которому относится дисциплина

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к дисциплинам обязательной части (Б1.О.18) основной профессиональной образовательной программы.

2.2. Логическая взаимосвязь с другими частями ОПОП

Наименование предшествующих дисциплин, практик, на которых базируется данная дисциплина (модуль)	Экономическая теория
	Институциональная экономика
Требования к предварительной подготовке обучающихся	знать: <ul style="list-style-type: none">• базовые понятия, категории и инструменты экономической теории;• основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;• способы решения базовых экономических проблем в рамках экономических систем различных типов.

	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать принципы экономического анализа для объяснения экономического выбора экономических субъектов и особенностей функционирования экономической системы в целом, и отдельных ее секторов; • применять основные положения и методы экономической теории для понимания основных закономерностей, тенденций и взаимосвязей развития в сфере экономики и для решения исследовательских и прикладных задач; • сформулировать задачу и прогнозировать ситуацию в зависимости от принятия того или иного решения; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками постановки целей и эффективных средств их достижения на основе экономического анализа; • навыками использования источников экономической, социальной, управленческой информации; • методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей; • современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления в условиях изменчивости внешней среды
--	---

III. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в	ОПК-3.1 Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	<p>знать: методы и модели принятия организационно-управленческих решений;</p> <p>уметь: определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений;</p> <p>владеть: навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-</p>

условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия		управленческих решений
	ОПК-3.3 Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	<p>знать: способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной сред;</p> <p>уметь: содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды;</p> <p>владеть: навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>

IV. ОБЪЕМ, СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1. Распределение объема учебной работы по формам обучения

Вид работы (в соответствии с учебным планом)	Объем учебной работы, час	
	Очная	Заочная
Формы обучения (вносятся данные по реализуемым формам)		
Семестр изучения дисциплины	3	3
Общая трудоемкость, всего, час	288	288
<i>зачетные единицы</i>	8	8
1. Контактная работа		
1.1. Контактная аудиторная работа (всего)	92,4	66,4
В том числе:		
Лекции (<i>Лек</i>)	36	30
Лабораторные занятия (<i>Лаб</i>)		
Практические занятия (<i>Пр</i>)	54	34
Установочные занятия (<i>УЗ</i>)		
Предэкзаменационные консультации (<i>Конс</i>)	2	2
Текущие консультации (<i>ТК</i>)	-	
1.2. Промежуточная аттестация		
Зачет (<i>КЗ</i>)		
Экзамен (<i>КЭ</i>)	0,4	0,4
Выполнение курсовой работы (проекта) (<i>КНKP</i>)		
Выполнение контрольной работы (<i>ККН</i>)	-	
1.3. Контактная внеаудиторная работа (контроль)	18	21
2. Самостоятельная работа обучающихся (всего)	177,6	200,6
в том числе:		
Самостоятельная работа по проработке лекционного материала	22	18
Самостоятельная работа по подготовке к лабораторно-практическим занятиям	34	22
Работа над темами (вопросами), вынесенными на самостоятельное изучение	95,6	124,6
Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка реферата (контрольной работы)	10	20
Подготовка к экзамену	16	16

4.2. Общая структура дисциплины и виды учебной работы

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час							
	Очная форма обучения				Очно-заочная форма обучения			
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модуль 1. Основы менеджмента	87	12	16	59	87,6	10	11	66,6
1. Теория менеджмента как наука.	13	2	2	9	13	1	2	10
2. Эволюция менеджмента, как науки	13	2	2	9	13	1	2	10
3. Сущность управления и методы менеджмента	15	2	4	9	14	2	2	10
4. Организация как объект управления	13	2	2	9	13	2	1	10
5. Организационные структуры управления	13	2	2	9	14	2	2	10
6. Этика и социальная ответственность в менеджменте	13	2	2	9	13	2	1	10
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>	7	-	2	5	7,6	-	1	6,6
Модуль 2. Функции менеджмента	91	12	20	59	89	10	12	67
1. Планирование в менеджменте	15	2	4	9	14	2	2	10
2. Мотивация в менеджменте	13	2	2	9	13	2	1	10
3. Организация как функция управления	13	2	2	9	13	1	2	10
4. Координация и контроль как функции управления	13	2	2	9	13	1	2	10
5. Власть и лидерство в менеджменте	15	2	4	9	14	2	2	10
6. Принятие управленческих решений в менеджменте	15	2	4	9	14	2	2	10
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	7	-	2	5	8	-	1	7
Модуль 3. Управление процессами в организации	89,6	12	18	59,6	88	10	11	67
1. Взаимодействие человека и организации	13	2	2	9	13	1	2	10
2. Формирование трудового коллектива и групповая динамика	13	2	2	9	13	1	2	10
3. Формирование организационной культуры	13	2	2	9	13	2	1	10
4. Информационное обеспечение управления и коммуникация в менеджменте	13	2	2	9	13	2	1	10
5. Управление конфликтами, стрессами	15	2	4	9	14	2	2	10
6. Самоменеджмент	15	2	4	9	14	2	2	10
<i>Итоговое занятие по модулю 3</i>	7,6	-	2	5,6	8	-	1	7
<i>Предэкзаменационные консультации</i>	2				2			
<i>Текущие консультации</i>	-				-			
<i>Установочные занятия</i>	-				-			
<i>Промежуточная аттестация</i>	0,4				0,4			
Контактная аудиторная работа (всего)	92,4	36	54	-	66,4	30	34	-

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час							
	Очная форма обучения				Очно-заочная форма обучения			
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Контактная внеаудиторная работа (всего)</i>	18				21			
<i>Самостоятельная работа (всего)</i>	177,6				200,6			
<i>Общая трудоемкость</i>	288				288			

4.3. Содержание дисциплины

Наименование и содержание модулей и разделов дисциплины
Модуль 1. «Основы менеджмента»
1. Теория менеджмента как наука.
1.1. Объект и предмет «Теория менеджмента», цели и задачи её изучения.
1.2. Сущность менеджмента и его роль в условиях рыночных отношений
1.3. Экономические основы менеджмента. Менеджмент в системе общественных и экономических наук
2. Эволюция менеджмента, как науки
2.1. Истоки современной управленческой науки
2.2. Подходы к управлению с позиции разных научных школ
2.3. Современный менеджмент за рубежом
2.4. Специфика современного менеджмента в России
3. Сущность управления и методы менеджмента
3.1. Управление и его элементы
3.2. Принципы управления.
3.3. Системы методов управления
3.4. Экономические методы управления
3.5. Организационно-распорядительные методы управления
3.6. Социально-психологические методы управления
4. Организация как объект управления
4.1. Понятие и сущность организации. Признаки организации
4.2. Типология организации
4.3. Внутренняя среда организации
4.4. Внешняя среда организации
4.5. Жизненный цикл организации
5. Организационные структуры управления
5.1. Определение структуры предприятия

Наименование и содержание модулей и разделов дисциплины

5.2. Основные характеристики структур управления

5.3. Типизация организационных структур управления

5.4. Формирование организационных структур

6. Этика и социальная ответственность в менеджменте

6.1. Социальная ответственность в менеджменте

6.2. Этика в менеджменте

Итоговое занятие по модулю 1

Модуль 2. Функции менеджмента

1. Планирование в менеджменте

1.1. Понятие и сущность процесса планирования. Роль планирования в процессе управления

1.2. Виды и принципы планирования.

1.3. Целеполагание в менеджменте

1.4. Стратегическое видение и миссия организации

1.5. Стратегии организации

1.6. Методы планирования

2. Мотивация в менеджменте

2.1. Понятие мотивации

2.2. Содержание мотивации

2.3. Процесс мотивации

3. Организация как функция управления

3.1. Организация взаимодействия и связи рабочих мест

3.2. Организационные полномочия и их разновидности. Распределение полномочий

3.3. Централизация и децентрализация в управлении

3.4. Делегирование полномочий и ответственность

3.5. Нормы управляемости

4. Координация и контроль как функции управления

4.1. Координация и её роль в управлении

4.2. Механизмы координации

4.3. Сущность контроля и его виды

4.4. Этапы процесса контроля и их характеристика

4.5. Эффективность контроля

4.6. Ошибки и барьеры контроля

5. Власть и лидерство в менеджменте

5.1. Влияние и власть в менеджменте.

5.2. Типы власти и её источники в организации

5.3. Лидерство (руководство) в менеджменте

5.4. Стили лидерства - стили управления

5.5. Негативный лидер и методы его нейтрализации

6. Принятие управленческих решений в менеджменте

6.1. Понятие и классификация управленческих решений

6.2. Процесс принятия управленческих решений: характеристика стадий и этапов

6.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

6.4. Методы принятия

Наименование и содержание модулей и разделов дисциплины

6.5. Реализация решений

Итоговое занятие по модулю 2

Модуль 3. Управление процессами в организации

1. Взаимодействие человека и организации

1.1. Личностный аспект взаимодействия личности и организации

1.2. Ролевой аспект взаимодействия личности и организации

1.3. Адаптация и социализация человека в организации

1.4. Личность менеджера и ее роль в организации

2. Формирование трудового коллектива и групповая динамика

2.1. Понятие и виды коллективов

2.2. Формальные и неформальные коллективы

2.3. Социально-психологический климат коллектива

2.4. Процесс формирования трудового коллектива

2.5. Механизмы управления формированием трудового коллектива

3. Формирование организационной культуры

3.1. Понятие и структура организационной культуры

3.2. Типология организационной культуры

3.3. Функции организационной культуры

3.4. Модели организационной культуры

3.5. Формирование организационной культуры

4. Информационное обеспечение управления и коммуникация в менеджменте

4.1. Коммуникация в организации. Виды коммуникации

4.2. Функции коммуникации в управлении

4.3. Процесс коммуникаций. Каналы коммуникации

4.4. Сети коммуникаций

4.5. Информация в организации: виды, источники, состав

5. Управление конфликтами, стрессами

5.1. Природа конфликта в организации. Типы конфликтов

5.2. Развитие конфликта, его динамика

5.3. Функции конфликтов в организации

5.4. Причины возникновения конфликтов

5.5. Управление конфликтами

5.6. Природа стресса и управление им

6. Самоменеджмент

6.1. Самоменеджмент: сущность и значение. Критерии эффективного самоменеджмента

6.2. Личная миссия и цели руководителя. Методы выявления приоритетности задач

6.3. Организация личного пространства менеджмента

6.4. Тайм-менеджмент: поиск резервов времени для руководителя

Итоговое занятие по модулю 3

V. ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Формы контроля знаний, рейтинговая оценка и формируемые компетенции (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование рейтингов, модулей и блоков	Формируемые компетенции	Объем учебной работы				Форма контроля знаний	Количество баллов (min)	Количество баллов (max)
			Общая трудоемкость	Лекции	Лабор.-практ. занятия	Самост. работа			
Всего по дисциплине		ОПК-3.1 ОПК-3.3					Экзамен	51	100
I. Рубежный рейтинг		ОПК-3.1 ОПК-3.3						31	60
Модуль 1. Основы менеджмента		ОПК-3.1 ОПК-3.3	87	12	16	59	Устный опрос, реферат, задачи, тестирование	10	20
1.	Теория менеджмента как наука.	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, реферат	1	3
2.	Эволюция менеджмента, как науки	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, реферат	2	3
3.	Сущность управления и методы менеджмента	ОПК-3.1 ОПК-3.3	15	2	4	9	Устный опрос, реферат, задачи	2	3
4.	Организация как объект управления	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, задачи	1	3
5.	Организационные структуры управления	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, реферат	2	3
6.	Этика и социальная ответственность в менеджменте	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, реферат	1	2
7.	Итоговое занятие по модулю 1	ОПК-3.1 ОПК-3.3	7	-	2	5	Тестирование	1	3
Модуль 2. Функции менеджмента		ОПК-3.1 ОПК-3.3	91	12	20	59	Устный опрос, реферат, задачи, тестирование	11	20

1.	Планирование в менеджменте	ОПК-3.1 ОПК-3.3	15	2	4	9	Устный опрос, реферат	2	3
2.	Мотивация в менеджменте	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, задачи	2	3
3.	Организация как функция управления	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, реферат	1	2
4.	Координация и контроль как функции управления	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, задачи	1	3
5.	Власть и лидерство в менеджменте	ОПК-3.1 ОПК-3.3	15	2	4	9	Устный опрос, реферат, задачи	2	3
6.	Принятие управленческих решений в менеджменте	ОПК-3.1 ОПК-3.3	15	2	4	9	Устный опрос, реферат, задачи	2	3
7.	<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	ОПК-3.1 ОПК-3.3	7	-	2	5	Тестирование	1	3
Модуль 3. Управление процессами в организации		ОПК-3.1 ОПК-3.3	89,6	12	18	59,6	Устный опрос, реферат, задачи, тестирование	10	20
1.	Взаимодействие человека и организации	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, задачи	1	2
2.	Формирование трудового коллектива и групповая динамика	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, задачи	1	3
3.	Формирование организационной культуры	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, реферат, задачи	2	3
4.	Информационное обеспечение управления и коммуникация в менеджменте	ОПК-3.1 ОПК-3.3	13	2	2	9	Устный опрос, задачи	2	3
5.	Управление конфликтами, стрессами	ОПК-3.1 ОПК-3.3	15	2	4	9	Устный опрос, задачи	2	3
6.	Самоменеджмент	ОПК-3.1 ОПК-3.3	15	2	4	9	Устный опрос, задачи	1	2
7.	<i>Итоговое занятие по модулю 3</i>	ОПК-3.1 ОПК-3.3	7,6	-	2	5,6	Тестирование	1	3
II. Творческий рейтинг		ОПК-3.1 ОПК-3.3						2	5
III. Рейтинг личностных качеств		ОПК-3.1 ОПК-3.3						3	10
IV. Рейтинг сформированности прикладных практических требований		ОПК-3.1 ОПК-3.3						+	+
V. Промежуточная аттестация		ОПК-3.1 ОПК-3.3					Экзамен	15	25

5.2. Оценка знаний студента

5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно Положению о балльно-рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ Белгородского ГАУ.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.)	10
Рейтинг сформированности прикладных практических требований	Оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».	+
Промежуточная аттестация	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Итоговая оценка компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	67,1-85 баллов	85,1-100 баллов

5.2.2. Критерии оценки знаний студента на экзамене

На экзамене студент отвечает в письменно-устной форме на вопросы экзаменационного билета (2 вопроса и задача).

Количественная оценка на экзамене определяется на основании следующих критериев:

- оценку «отлично» заслуживает студент, показавший всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший ос-

новную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины и их значение для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

- оценку «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе; как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему проблемы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжать обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

5.3. Фонд оценочных средств. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки формируемых компетенций по дисциплине (приложение 1)

VI. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная учебная литература

1. Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента: учебник [учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (квалификация (степень) – «бакалавр»)] / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: Инфра-М, 2013. - 263 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Балашов, А.П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=406197>

2. Баринов, В.А. Теория менеджмента: Учебник / В.А. Баринов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 207 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=356857>

6.2.2. Периодические издания

1. Экономика сельского хозяйства России. – URL: <http://www.esxr.ru/>.

2. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – URL: <http://www.eshpp.ru/>.

3. АПК: экономика и управление. – URL: http://vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoapk.

4. Международный сельскохозяйственный журнал. – URL: <http://mshj.ru/>.

5. Управление персоналом. – URL: <http://www.top-personal.ru/>.

6. Кадровое дело. – URL: <http://www.kdelo.ru>.

7. Работа с персоналом. – URL: <http://www.hr-journal.ru>.

8. Кадры предприятия. – URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/11/3110.html>.

9. Управление развитием персонала. – URL: <http://grebennikon.ru/journal-25.html>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа обучающихся заключается в инициативном поиске информации о наиболее актуальных проблемах, которые имеют большое практическое значение и являются предметом научных дискуссий в рамках изучаемой дисциплины.

Самостоятельная работа планируется в соответствии с календарными планами рабочей программы по дисциплине и в методическом единстве с тематикой учебных аудиторных занятий.

6.3.1. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
	разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Лабораторно-практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (методика полевого опыта), решение задач по алгоритму и решение ситуационных задач Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме.
Самостоятельная работа	Знакомство с электронной базой данных кафедры морфологии и физиологии, основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. Решение ситуационных задач по своему индивидуальному варианту, в которых обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, полученные навыки по решению ситуационных задач

6.3.2. Видеоматериалы

Каталог учебных видеоматериалов на официальном сайте ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ – Режим доступа:
<http://www.bsaa.edu.ru/InfResource/library/video/veterinary%20.php>

6.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы

1. Российское образование. Федеральный портал. – URL: <http://www.edu.ru>.
2. Центральная научная сельскохозяйственная библиотека. – URL: <http://www.cnsnb.ru/>.

3. Российская государственная библиотека. – URL: <http://www.rsl.ru>.
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
5. Справочно-правовая система КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/>.
7. Справочно-правовая система Гарант. – URL: <http://www.garant.ru/>
8. Сайт Федеральной служба государственной статистики РФ Росстата РФ. – URL: <http://www.gks.ru/>.
9. Официальный сайт Международной организации труда. – URL: www.ilo.ru.
10. Корпоративный менеджмент. - URL: <http://www.cfin.ru>.
11. HR-Portal: Сообщество HR-профессионалов. - URL: <http://hr-portal.ru/>
12. Pro-персонал. Портал о кадровом деле и делопроизводстве, управлении персоналом. - URL: <http://www.pro-personal.ru/>.

VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории

Виды помещений	Оборудование и технические средства обучения
Учебная аудитория для занятий лекционного типа № 3	<p>Специализированная мебель на 100 посадочных мест, доска настенная, кафедра, рабочее место преподавателя.</p> <p>Состав оборудования рабочего места: проектор EPSON EB-X18, экран для проектора с электроприводом ScreenMedia (моторизированный), колонки Microlab, ящик под проектор, ящик под кабели, ноутбук преподавателя.</p>
Учебная аудитория для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 201	<p>Специализированная мебель для обучающихся на 29 посадочных мест.</p> <p>Рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра-трибуна напольная, доска меловая настенная, комплект компьютерной техники (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ.</p> <p>Набор демонстрационного оборудования: проектор EPSON; настенный рулонный экран для проектора ScreenMedia; 2 акустические колонки MicrolabSolo.</p> <p>Информационные стенды (планшеты настенные):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Основные факторы профессионализации управления;

	<ul style="list-style-type: none"> - Потребность в профессиональном управлении; - Ключевые понятия управления; - Субъект и объект управления; - Содержание процесса управления; - Факторы обособления звена в системе управления; - Структура цели и методология ее развития; - Типология систем управления; - Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении; - Антикризисное развитие; - Антикризисное управление: требования к системе, механизму и процессу управления.
Помещения для самостоятельной работы обучающихся с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)	Специализированная мебель; комплект компьютерной техники в сборе (системный блок: Asus P4BGL-MX\Intel Celeron, 1715 MHz\256 Мб PC2700 DDR SDRAM\ST320014A (20 Гб, 5400 RPM, Ultra-ATA/100)\ NEC CD-ROM CD-3002A\Intel(R) 82845G/GL/GE/PE/GV Graphics Controller, монитор: Proview 777(N) / 786(N) [17" CRT], клавиатура, мышь.) в количестве 10 единиц с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечения доступа в электронную информационнообразовательную среду Белгородского ГАУ; настенный плазменный телевизор SAMSUNG PS50C450B1 Black HD (диагональ 127 см); аудиовидео кабель HDMI
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 214	Стол 2-х тумбовый – 3 шт, стулья полумягкие деревянные – 1 шт, стулья полумягкие металлические -2 шт, тумбочка – 2 шт, шкаф книжный со стеклом – 2 шт, шкаф платяной двух дверный – 1 шт, сейф – 1 шт, компьютер в комплекте – 1 шт, принтер – 1 шт, ноутбук – 2 шт, жалюзи – 1 шт.

7.2. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Виды помещений	Оборудование
Учебная аудитория для занятий лекционного типа № 3	<ul style="list-style-type: none"> - MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор№180 от12.02.2011. Срок действия лицензии –бессрочно; - MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор No180 от12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; - Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020)
Учебная аудитория для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 201	<ul style="list-style-type: none"> - MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор№180 от12.02.2011. Срок действия лицензии –бессрочно; - MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор No180 от12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; - Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020)

<p>Помещения для самостоятельной работы обучающихся с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)</p>	<p>Microsoft Imagine Premium Electronic Software Delivery. Сублицензионный договор №937/18 на передачу неисключительных прав от 16.11.2018. Срок действия лицензии- бессрочно. MS Office Std 2010 RUSOPLNL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно. Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018).Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019 Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно. RNVoice-v0.4-a2 синтезатор речи Программа Valabolka (portable) для чтения вслух текстовых файлов. Программа экранного доступа NDVA</p>
<p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 214</p>	<p>- MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор№180 от12.02.2011. Срок действия лицензии –бессрочно; - MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; - Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020)</p>

7.3. Электронные библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда

– ЭБС «ZNANIUM.COM», договор на оказание услуг № 0326100001919000019 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ» от 11.12.2019

– ЭБС «AgriLib», лицензионный договор №ПДД 3/15 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВПО РГАЗУ от 15.01.2015

– ЭБС «Лань», договор №27 с Обществом с ограниченной ответственностью «Издательство Лань» от 03.09.2019

– ЭБС «Рукопт», договор №ДС-284 от 15.01.2016 с открытым акционерным обществом «ЦКБ»БИБКОМ», с обществом с ограниченной ответственностью «Агентство «Книга-Сервис».

VIII. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае обучения в университете инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности психофизического развития, индивидуальные возможности и состояние здоровья таких обучающихся.

Образование обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий). На аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и (или) тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению университетом обеспечивается выпуск и использование на учебных занятиях альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы) а также обеспечивает обучающихся надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата материально-технические условия университета обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, а также пребывания в них (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов; наличие специальных кресел и других приспособлений). На аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации лицам с ограниченными возможностями здоровья, имеющим нарушения опорно-двигательного аппарата могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, пе-

редвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Я.ГОРИНА»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

по дисциплине (модулю) Теория менеджмента

Направление подготовки/специальность: 38.03.02. «Менеджмент»

Направленность (профиль): Производственный менеджмент

Квалификация: бакалавр

Год начала подготовки: 2021

Майский, 2021

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства		
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Модуль 1. Основы менеджмента	Устный опрос, тестирование	Экзамен	
			Второй этап (продвинутый уровень)		Уметь: определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений			Модуль 2. Функции менеджмента
								Модуль 3. Управление процессами в организации
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений	Модуль 1. Основы менеджмента	Реферат, тестирование	Экзамен	
					Модуль 2. Функции менеджмента			
					Модуль 3. Управление процессами в организации			
		ОПК-3.3 Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Модуль 1. Основы менеджмента	Устный опрос, тестирование	Экзамен	
					Модуль 2. Функции менеджмента			
					Модуль 3. Управление			

		решений с учетом сложной и динамичной среды			процессами в организации		
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Модуль 1. Основы менеджмента	Реферат, тестирование	Экзамен
					Модуль 2. Функции менеджмента		
					Модуль 3. Управление процессами в организации		
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Модуль 1. Основы менеджмента	Ситуационные задачи, тестирование	Экзамен
					Модуль 2. Функции менеджмента		
		Модуль 3. Управление процессами в организации					

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенция	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Этапы (уровни) и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		Компетентность не сформирована	Пороговый уровень компетентности	Продвинутый уровень компетентности	Высокий уровень
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованн	ОПК-3.1 Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих реше-	Не способен определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих реше-	Частично способен определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих реше-	Способен определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих ре-	Способен эффективно определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих реше-

ые организацио- управленчес- кие решения с учетом их социальной значимости, содействова- ть их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ний	ний	ний	шений	ний
	Знать: методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Не знает методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Частично знает методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Знает методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Систематически знает методы и модели принятия организационно-управленческих решений
	Уметь: определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Не умеет определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Частично умеет определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Умеет определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Умеет эффективно определять основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений
	Владеть: навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений	Не владеет навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений	Частично владеет навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений	Владеет навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений	Полностью владеет навыками определения основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений
	ОПК-3.3 Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Не способен содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Частично способен содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Способен содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Способен эффективно содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды
	Знать: способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Не знает способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Частично знает способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Знает способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Систематически знает способы и средства реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды

	<p>Уметь: содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Не умеет содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Частично умеет содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Умеет содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Умеет эффективно содействовать реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>
	<p>Владеть: навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Не владеет навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Частично владеет навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Владеет навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>	<p>Полностью владеет навыками реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды</p>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Первый этап (пороговой уровень)

ЗНАТЬ (помнить и понимать): студент помнит, понимает и может продемонстрировать широкий спектр фактических, концептуальных, процедурных знаний.

Вопросы для устного опроса:

1. Социофакторы и этика менеджера.
2. Концепция научного управления.
3. Концепция административного управления.
4. Концепция управления с позиции человеческих отношений.
5. Поведенческая концепция управления.
6. Современные подходы к управлению
7. Организация как объект управления.
8. Основные модели организаций.
9. Анализ внутренней и внешней среды в организации.
10. Коммуникации в процессе управления.
11. Проблема межличностных коммуникаций в организациях.
12. Основные подходы к принятию управленческих решений.
13. Модели и методы принятия решений.
14. Стратегическое планирование в системе менеджмента.
15. Управленческое исследование сильных и слабых сторон организации.
16. Тактика, политика, процедуры и правила как основные компоненты формального планирования.
17. Организационные отношения в системе менеджмента.
19. Делегирование полномочий как основа установления формальных отношений в организации.
20. Проектирование организационных структур.
21. Мотивация в системе менеджмента.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Контроль в системе менеджмента.
25. Использование информационно-управляющих систем в процессе контроля.
26. Развитие неформальных организаций и их характеристика.
27. Власть и влияние в организации.
28. Эффективность руководства: критерии оценки.
29. Лидерство в системе менеджмента.
30. Теория менеджмента, как наука: основные понятия, цели и задачи.
31. История развития менеджмента.

- 32.Ф. У. Тейлор и его концепция «научного менеджмента».
- 33.12 принципов производительности Г. Эмерсона.
- 34.Макс Вебер и его теория «идеальной бюрократии».
- 35.Вклад А. Файоля в развитие идей менеджмента.
- 36.Неоклассическая школа менеджмента (Э.Мэйо, А.Маслоу, Д.Макгрегор).
- 37.Развитие идей мотивации в менеджменте во второй половине 20 века.
Теории мотивации. Стадии процесса мотивации.
- 38.Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
- 39.Менеджеры, их роль, личностные качества менеджера. Теория Минцберга.
- 40.Основные этапы развития российского менеджмента.
- 41.Принципы менеджмента.
- 42.Синергетический подход в менеджменте.
- 43.Современный менеджмент: особенности, направления, перспективы развития.
- 44.Организация как система, ее свойства.
- 45.Понятие структуры организации.
- 46.Линейно-функциональная структура управления.
- 47.Дивизионная структура управления.
- 48.Проектная структура управления.
- 49.Матричная структура управления.
- 50.Концепция жизненного цикла организации.
- 51.Закон синергии и Закон самосохранения.
- 52.Законы развития, информированности-упорядоченности и композиции-пропорциональности.
- 53.Закон наименьших и Закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта.
- 54.Закон онтогенеза. Жизненный цикл организации.
- 55.Закон дифференциации и универсализации функций и Закон единства анализа и синтеза.
- 56.Методология проектирования организационных систем.
- 57.Классическая (механистическая) модель организации.
- 58.Неоклассическая модель организации.
- 59.Институциональная модель организации.
- 60.Системная модель организации.
- 61.Виртуальные организации.
- 62.Обучающиеся организации.
- 63.Основные функции управления, их характеристика и взаимосвязь. Современные и специфические функции менеджмента и их особенности.
- 64.Современные подходы к управлению (системный, ситуационный, комплексный и др.)
- 65.Управленческий труд: особенности содержание и специфика.
- 66.Менеджер как управленец, организатор, администратор, руководитель.
Менеджер и предприниматель: взаимосвязь и различия.
- 67.Понятие и характеристика стилей управления.

68. Методы управления (экономические, административные или организационно-распорядительные, социально-психологические).
69. Масштаб управляемости и объем управления. Понятие, роль, численные значения в зависимости от особенностей и масштаба деятельности предприятия.
70. Ресурсы предприятия. Понятие и виды ресурсов. Роль ресурсного обеспечения для современного предприятия.
71. Коммуникации в менеджменте: определение и виды. Структура коммуникационного процесса. Понятие коммуникационных барьеров.
72. Понятие организационной культуры, её структура и содержание.
73. Управление организационной культурой
74. Модели организационной культуры.
75. Управленческие решения: определение и характеристика, классификация. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
76. Методы принятия управленческих решений (экспертный, метод Дельфи, теория игр и др).
77. Процесс принятия управленческих решений: понятие характеристика этапов.
78. Модели принятия управленческих решений. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска, неопределенности, определенности и конфликта.
79. Функции менеджмента. Функции организации и планирования.
80. Функции менеджмента. Функции мотивации и контроля.
81. Направления менеджмента. Менеджмент персонала на предприятии
82. Миссия и цели организации.
83. Цели предприятия: определение, классификация целей, требования к целям. Этапы выработки целей.
84. Внешняя и внутренняя среда организации.
85. Эталонные и базовые стратегии развития фирмы.
86. Стратегия: понятие и классификация. Примеры современных стратегий предприятий.
87. Основные проблемы стратегического управления.
88. Основные направления стратегического управления. Стадии выполнения стратегии.
89. Анализ внутренней среды организации.
90. Причины конфликтов и их назначение.
91. Понятие и виды конфликтов.
92. Управление конфликтами.
93. Проблемы лидерства в менеджменте.
94. Критерии поведения человека в организации.
95. Менеджмент ценообразования продукции сельского хозяйства на предприятии АПК.
96. Менеджмент организации эффективного использования основных и оборотных фондов на предприятии АПК.
97. Понятие власти, ее источники и виды.

98. Инновационный менеджмент.
99. Эффективность менеджмента в организации.
100. Управление рисками.
101. Оперативное управление производством.
102. Полномочия и их виды. Делегирование полномочий: понятие, особенности и правила делегирования полномочий.
103. Централизация и децентрализация.
104. Маркетинг – функция менеджмента.

Критерии оценивания.

3 балла и/или «отлично»: ставится студенту за правильный, полный и развернутый ответ, он должен продемонстрировать отличное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы;

2 балла и/или «хорошо»: ставится студенту за правильный ответ на вопрос, который должен быть полным и продемонстрировать достаточное знание студентом материала лекций, основной и дополнительной литературы; допускается неполный ответ по одному из дополнительных вопросов;

1 балл и/или «удовлетворительно»: ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на вопрос; изложение теоретического материала приводится с ошибками, неточно или схематично; появляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы;

0 баллов и/или «неудовлетворительно»: ставится студенту за отказ от ответа; отсутствие минимальных знаний по вопросу; присутствуют грубые ошибки в ответе, которые студент не способен исправить даже с помощью рекомендаций преподавателя.

Тестовые задания

1. Авторитарное руководство подразумевает мотивирование сотрудников преимущественно при помощи:

- А) делегирования полномочий
- Б) материальных стимулов
- В) угрозы наказания

2. В обыденной жизни термины "власть" и "полномочия" часто используются как синонимы. На самом деле, это разные вещи. С вашей точки зрения, по отношению к полномочиям власть:

- А) является причиной
- Б) выступает следствием
- В) это несоотносимые друг с другом понятия

3. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?

- А) если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли

Б) процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности

В) стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым

4. В организации - явные финансовые проблемы. Но Вы, как руководитель, стремитесь сохранить команду. Какие действия скорее всего предпримите?

А) уволите наименее профессиональных сотрудников, увеличив нагрузку на остальных

Б) уменьшите заработную плату на период кризиса и информируете персонал компании о причинах и путях решения проблем

В) замените часть сотрудников новыми, менее квалифицированными и, соответственно, с низкой заработной платой

5. В постоянном контроле и поддержке руководителя нуждаются, в первую очередь:

А) самостоятельные сотрудники

Б) неопытные сотрудники

В) все сотрудники

6. В чем заслуга Гиппократов в психологии?

А) впервые выделил типы темперамента

Б) написал клятву для врачей

В) ввел понятия «экстраверсия» и «интроверсия»

7. Вас приняли на руководящую работу в уже сложившийся коллектив. Среди членов группы есть признанный лидер - опытный, квалифицированный сотрудник, которому доверяют и зачастую обращаются и по служебным, и по личным вопросам. Как лучше выстраивать отношения "руководитель-подчиненный" с этим человеком?

А) постараться сразу ликвидировать конкурента даже с помощью запрещенных приемов, например, при случае подвергнуть сомнению его квалификацию в присутствии других

Б) наладить дружеские отношения с этим человеком даже, если это не соответствует Вашему стилю управления

В) выявить степень и направленность влияния лидера; в случае, если лидерство способствует сплоченности группы и ориентации на достижение цели (результата работы), следует установить и стремиться укрепить формальные и неформальные отношения с признанным лидером

8. Вы как руководитель поручили задание одному из членов группы. Каждый вечер перед уходом с работы Вы до тошноты расспрашиваете этого сотрудника, как идут дела. Каковы последствия Ваших действий?

А) задание будет выполнено в срок и с гарантированным качеством

Б) задерганный сотрудник, если качество его работы не устроит, скорее всего, постарается переложить на Вас ответственность за неудовлетворительные результаты

В) другие члены группы, видя демонстрируемый руководителем стиль управления, вряд ли станут проявлять активность и будут ожидать Ваших указаний

9. Выберите ситуации, когда отсутствие лидера не влияет на результаты работы группы (при необходимости выберите два ответа):

А) высококвалифицированный, опытный сотрудник, если только он не сталкивается с новыми задачами, не нуждается в директивном руководстве

Б) высокая конкуренция среди сотрудников организации, занимающих одинаковые должности

В) сплоченный коллектив, члены которого ориентированы на достижение результата, атмосфера поддержки и сотрудничества

10. Выбор стиля управления, на ваш взгляд, должен зависеть от (отметьте несколько факторов):

А) требований высшего руководства

Б) особенностей производственной задачи

В) особенностей подчиненных

Г) специфики организационной культуры

Д) привычной модели поведения руководителя

11. Групповое принятие решений всегда предпочтительней индивидуального:

А) нет

Б) да

12. Групповое решение проблемы целесообразно, когда:

А) необходимо как можно скорее найти подходящие варианты и сделать выбор

Б) существует много различных мнений по проблеме

В) решение затрагивает интересы многих людей

13. Делегированием принято называть:

А) передачу полномочий подчиненным

Б) командную работу

В) смену должностных обязанностей

14. Действительно ли нужны лидеры (при необходимости выберите два ответа)?

А) да, они объединяют вокруг себя людей и способны добиться заданного результата

Б) присутствие или отсутствие лидера в группе ничего не решает

В) в некоторых случаях лидеры действительно не нужны

15. Для руководителей какого уровня управления в большей степени необходимы технические навыки прежде всего:

- А) высшего уровня управления
- Б) всех уровней управления
- В) среднего уровня управления
- Г) низового уровня управления

16. Заменители лидерства: что это такое?

- А) особенности работы, организации или подчиненных, способные заменить поведение лидера
- Б) должностные лица с властными полномочиями, которые способны организовать и направить усилия группы на достижение результата
- В) конкуренты признанного группой лидера внутри группы

17. Значение слова «лидер» происходит от:

- А) древнегреческого слова
- Б) английского слова
- В) немецкого слова
- Г) латинского слова

18. Источником экспертной власти являются:

- А) знания и опыт специалиста
- Б) харизма личности
- В) занимаемая должность

19. Как называется наука, изучающая личность?

- А) психология
- Б) имеджелогия
- В) персонология

20. Как соотносятся понятия "организационная культура" и "социально-психологический климат (СПК) организации"?

- А) они полностью совпадают
- Б) понятие «организационная культура» шире, чем СПК организации
- В) понятие СПК организации шире, чем организационная культура

Критерии оценивания тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов	Оценка
90 – 100%	3 балла и/или «отлично»
70 – 89 %	2 балла и/или «хорошо»
50 – 69 %	1 балл и/или «удовлетворительно»
менее 50 %	0 баллов и/или «неудовлетворительно»

Второй этап (продвинутый уровень)

УМЕТЬ (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): уметь использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых ситуациях; осуществлять декомпозицию объекта на отдельные элементы и описывать то, как они соотносятся с целым, выявлять структуру объекта изучения; оценивать значение того или иного материала – научно-технической информации, исследовательских данных и т. д.; комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной

Примерный перечень тем рефератов

1. Школа научного управления.
2. Классическая (административная) школа управления.
3. Школа науки управления.
4. Школа человеческих отношений.
5. Бихевиористская школа.
6. Бюрократическая теория управления.
7. Процессный подход к управлению.
8. Системный подход к управлению.
9. Ситуационный подход к управлению.
10. Количественный подход к управлению.
11. Истоки возникновения науки об управлении.
12. Опыт организации и управления предприятиями в СССР.
13. Особенности современного российского менеджмента.
14. Европейская модель управления.
15. Американская модель управления.
16. Японская модель управления.
17. Теория иерархии потребностей Маслоу.
18. Теория ERG Альдерфера.
19. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
20. Теория двух факторов Герцберга.
21. Теория ожиданий.
22. Теория постановки целей.
23. Теория равенства.
24. Концепция партисипативного управления.
25. Источники власти в организации.
26. Теория лидерских качеств.
27. Концепции лидерского поведения.
28. Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.
29. Модель ситуативного лидерства Фидлера.

30. Модель ситуативного Херсея и Бланшарда.
31. Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла.
32. Модель ситуативного лидерства Стинсона – Джонсона.
33. Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.
34. Концепция атрибутивного лидерства.
35. Концепция харизматического лидерства.
36. Концепции преобразующего лидерства.
37. Модель организационной культуры Хофстида.
38. Модель организационной культуры Лэйна и Дистефано.
39. Модель организационной культуры Оучи.
40. Модель организационной культуры Хенди.
41. Социально-экономические основы менеджмента организации
42. Целеполагание в менеджменте организации
43. Повышение эффективности принятия и реализации управленческих решений в организации
44. Экономическое обоснование управленческих решений в организации
45. Влияние внешней среды на эффективность деятельности организации
46. Ценовая политика как экономический метод управления предприятием
47. Управление сбытом в системе менеджмента организации
48. Информационное и техническое обеспечение управления организацией
49. Технология эффективных коммуникаций в организации
50. Повышение эффективности организации управленческого труда в организации
51. Управление коммерческой деятельностью в организации
52. Управление инновационной деятельностью организации
53. Методы управления современной организацией
54. Социальная ответственность современной организации и формирование ее организационной культуры
55. Развитие системы управления персоналом в организации
56. Трудовой коллектив, его место в системе менеджмента организации
57. Повышение конкурентоспособности организации как важная стратегическая цель менеджмента
58. Управление производительностью труда работников на основе мотивации
59. Личность в трудовом коллективе и учет ее индивидуальных особенностей в управлении организацией
60. Лидерство и стиль руководства, их влияние на эффективность работы трудового коллектива организации
61. Эффективность работы руководителя предприятия и пути ее повышения
62. Управление рисками в системе менеджмента

63. Управление конфликтами в организации
64. Формирование организационной культуры предприятия.
65. Стратегическое управление организацией.
66. Организация управленческого контроллинга на современном предприятии.
67. Разработка организационной структуры управления.
68. Планирование в системе менеджмента.
69. Социально-психологические методы управления предприятием и их значение на современном этапе.
70. Внутрифирменный контроль: формы и средства реализации.

Критерии оценивания реферата:

3 балла и/или «отлично»: глубокое и хорошо аргументированное обоснование темы; четкая формулировка и понимание изучаемой проблемы; широкое и правильное использование относящейся к теме литературы и примененных аналитических методов; содержание исследования и ход защиты указывают на наличие навыков работы студента в данной области; оформление работы хорошее с наличием расширенной библиографии; защита реферата (выступление с докладом) показала высокий уровень профессиональной подготовленности студента;

2 балла и /или «хорошо»: аргументированное обоснование темы; четкая формулировка и понимание изучаемой проблемы; использование ограниченного, но достаточного для проведения исследования количества источников; работа основана на среднем по глубине анализе изучаемой проблемы и при этом сделано незначительное число обобщений; содержание исследования и ход защиты (выступление с докладом) указывают на наличие практических навыков работы студента в данной области; реферат (доклад) хорошо оформлен с наличием необходимой библиографии; ход защиты реферата (выступления с докладом) показал достаточную научную и профессиональную подготовку студента;

1 балл и/или «удовлетворительно»: достаточное обоснование выбранной темы, но отсутствует глубокое понимание рассматриваемой проблемы; в библиографии преобладают ссылки на стандартные литературные источники; труды, необходимые для всестороннего изучения проблемы, использованы в ограниченном объеме; заметна нехватка компетентности студента в данной области знаний; оформление реферата (доклада) содержит небрежности; защита реферата (выступление с докладом) показала удовлетворительную профессиональную подготовку студента;

0 баллов и/или «неудовлетворительно»: тема реферата (доклада) представлена в общем виде; ограниченное число использованных литературных источников; шаблонное изложение материала; суждения по исследуемой проблеме не всегда компетентны; неточности и неверные выводы по рассматриваемой литературе; оформление реферата (доклада) с элементами заметных отступлений от общих требований; во время защиты (выступления с докладом) студентом проявлена ограниченная профессиональная эрудиция.

Тестовые задания

1. Какая из предложенных ниже последовательностей шагов предпочтительней при принятии решения в сфере управления персоналом):

- А) формулировка проблемы, разработка альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив
- Б) анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив, согласование выбранной альтернативы с коллективом
- В) формулировка проблемы, выбор приемлемой альтернативы, обсуждение выбранной альтернативы
- Г) анализ альтернатив, обсуждение альтернатив в коллективе, выбор альтернативы
- Д) разработка альтернатив, анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив

2. Какими приемами возможно стимулировать работу команды с целью достижения требуемых результатов?

- А) развивать конкуренцию среди сотрудников подразделения
- Б) выяснять причины неудовлетворительных результатов и выносить административные наказания
- В) применять принципы материального и морального вознаграждения за достигнутые результаты; но при оценке индивидуального вклада учитывать командные результаты

3. Какое из приведенных определений лидерства кажется Вам самым точным:

- А) лидерство – это способность влиять на других
- Б) лидерство – это оказать давление на других ради достижения собственных целей
- В) лидерство – это абсолютная диктатура власти одного человека над другими

4. Какому из стилей лидерства соответствуют данные характеристики: отсутствие коллегиальности в принятии решений; ограничение доступа к информации; отсутствие права на ошибку?

- А) «частичная» демократия
- Б) партнерство
- В) диктатура
- Г) преобразующее лидерство

5. Какому термину соответствует следующее определение: «Ближайший побудительный мотив человеческой деятельности, определяющий способ и характер последней»?

- А) цель

- Б) идеал
- В) ценность

6. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к факторам сравнительного анализа японского и западноевропейского менталитета, проведенного С.Йошимури?

- А) мир и его восприятие
- Б) верования
- В) природа и судьба
- Г) поведение
- Д) социальные отношения

7. Какой из приведенных терминов характеризует процесс включения человека в систему общественных социальных отношений, приобретения им социальных качеств для самостоятельной деятельности?

- А) личность
- Б) индивид
- В) индивидуальность

8. Какой из приемов менее всего эффективен в борьбе со стрессом нехватки времени:

- А) делегирование
- Б) корректировка нагрузки (в том числе путем обращения к руководству)
- В) установление приоритетов
- Г) тщательное планирование времени
- Д) работа сверх установленного времени

9. Какой стиль управления характеризуется такими особенностями: жесткое единоличное принятие руководителем всех решений; жесткий контроль за выполнением решений с угрозой наказания; отсутствие интереса к личности работника?

- А) демократический
- Б) авторитарный
- В) попустительский
- Г) ситуативный

10. Какой трудовой коллектив считается «полнокровным»?

- А) в котором сильно влияние официальных структур
- Б) в котором сильно влияние неформального лидера
- В) в котором гармонично взаимодействуют официальные и неофициальные структуры

11. Какой фактор повиновения не входит в систему Милграма?

- А) семья
- Б) религиозная принадлежность

- В) награды
- Г) восприятие власти
- Д) институциональная власть (школы, университеты)

12. Какую из предложенных моделей поведения руководителя вы можете назвать "ориентированной на задачу"?

- А) руководитель представляет проблему, выслушивает предложения и принимает решение
- Б) руководитель устанавливает рамки и просит группу принять решение
- В) руководитель принимает решение и объявляет о нем

13. Количественный состав резерва молодых сотрудников с лидерским потенциалом формируется по критерию максимизации: лучше включить в список двух кандидатов без лидерского потенциала, чем упустить одного с потенциалом. Верно ли высказывание:

- А) да;
- Б) нет;
- В) иногда.

14. Команда будет работать максимально эффективно, если:

- А) она имеет постоянного лидера
- Б) она состоит из людей со схожими психологическими особенностями
- В) члены команды доверяют друг другу

15. Компромисс - это:

- А) разрешение конфликта в пользу одной из сторон
- Б) разрешение конфликта с обоюдной выгодой
- В) обмен уступками для достижения соглашения

16. Которая из моделей относится к ситуационному лидерству?

- А) превосходящие интеллектуальные дарования предоставляют личности выдающееся положение, рано или поздно приводящие к лидерству
- Б) подход, согласно которому воздействие на группу осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы ценностей лидера благодаря притягательности этого человека, его харизме
- В) «лидер – функция ситуации»

17. Кто ввел классификацию личности по темпераменту?

- А) Н.Лемэтр
- Б) А.Ф.Лазурский
- В) Б.Теплов
- Г) К.Юнг
- Д) Гиппократ
- Е) Д.Шелдон

18. Кто впервые классифицировал личности по темпераменту?

- А) Гиппократ
- Б) К.Г.Юнг
- В) Д.Шелдон

19. Кто из перечисленных ниже ученых не занимался исследованием типологии личности?

- А) Теплов Д.
- Б) Кейрси Д.
- В) Гиппократ
- Г) Юнг К.
- Д) Кант И.

20. Кто из психиатров XX века ввел понятия «Экстраверсия» и «Интраверсия»?

- А) К.Г.Юнг
- Б) Э.Фромм
- В) Гиппократ

21. Кто из ученых ввел понятия «интроверт» и «экстраверт»?

- А) К.Г.Юнг
- Б) Гиппократ
- В) Д.Шелдон

22. Кто является автором работы «Бегство от свободы», в которой говорится о различии двух типов власти: иррациональной и рациональной?

- А) Ш.Фурье
- Б) Р.Оуэн
- В) Э.Фромм
- Г) Х.Дельгадо

23. Материальное поощрение может существенно улучшить мотивацию труда. Для увеличения его эффективности желательно:

- А) сохранять размер полученной сотрудником премии в тайне от его коллег
- Б) объяснять критерии начисления каждому при выдаче денежных сумм наедине
- В) публично и заранее объявлять критерии оценки результатов деятельности

24. Менеджмент и лидерство: в каком соотношении находятся эти сферы деятельности?

- А) полностью совпадают
- Б) совершенно разные сферы
- В) лидерство должно быть составной частью менеджмента

25. Может ли лидерство быть негативным с точки зрения групповых целей?

- А) да
- Б) нет
- В) лидерство вообще не оказывает влияния на достижение групповых целей

26. Может ли лидерство нанести ущерб организации?

- А) если в организации отсутствует лидер, это негативно сказывается на результатах работы коллектива
- Б) может, если речь идет о деструктивном лидерстве, когда деятельность лидера расходится с целями организации
- В) в случае, если неформальный лидер и менеджер (руководитель подразделения) – конфликтующие стороны, следует своевременно сделать выбор

27. На ваш взгляд, женщине - руководителю легче добиться влияния и получить авторитет:

- А) в группе, где большинство сотрудников – женщины
- Б) в группе, где большинство сотрудников – мужчины
- В) если она попытается вести себя по-мужски в смешанном по половому составу коллективе

28. Наказывать и критиковать сотрудников, по мнению специалистов, следует:

- А) чаще, чем поощрять
- Б) реже, чем поощрять
- В) в зависимости от действий сотрудников

29. Не каждый из нас является лидером. Будет ли верным считать, что лидер - это особенный человек?

- А) нет, это обычный человек, но умеет в лучшем свете представить все свои достоинства
- Б) у этого человека особенно развиты определенные качества
- В) да, этот человек обладает особым даром и притягательной силой

30. Необходимость в руководстве деятельностью сотрудников особенно остро ощущается в ситуациях, когда они (отметить две ситуации):

- А) способны и хотят работать
- Б) способны, но не хотят работать
- В) не способны, но хотят работать

31. Один из сотрудников отдела, довольно компетентный специалист, считал возможным перебивать во время совещаний руководителя, скептически высказываться по поводу тех или иных инициатив. Иногда высказывал очень дельные соображения. После нескольких подобных инцидентов стало ясно, что необходимы кардинальные меры. Какое реше-

ние следует принять руководителю, чтобы не ослабить потенциал команды и "сохранить лицо"?

- А) уволить чересчур амбициозного сотрудника
- Б) переговорить с ним наедине, выяснить причину такого поведения и сделать серьезное предупреждение о недопустимости подобного
- В) предложить этому сотруднику место работы в филиале, чтобы не сталкиваться с ним, но сохранить в своей команде специалистов
- Г) предложить всем сотрудникам высказывать свои соображения в конце совещаний или письменно по адресу электронной почты руководителя. Выносить на следующие совещания самые острые вопросы

32. Основная задача организации труда руководителя:

- А) экономия рабочего времени
- Б) формирование критериев оценки деятельности руководителя
- В) осуществление систематического контроля за его деятельностью

33. Основная причина внимания к командным формам организации деятельности – это:

- А) удовольствие
- Б) повышение результативности
- В) экономия времени
- Г) экономия человеческих ресурсов
- Д) возможность синергии

34. Основные принципы предпринимательской организационной культуры можно сформулировать, как:

- А) самостоятельность и конкуренция
- Б) порядок и рациональность
- В) творчество и солидарность

35. Отношения между сотрудниками одного подразделения, подчиненных одному начальнику, называются:

- А) функциональными
- Б) линейными
- В) дивизиональными
- Г) параллельными

36. Отличительной особенностью менеджмента, основанного на поддержке инициатив сотрудников, является:

- А) четкое разделение обязанностей
- Б) постоянный контроль работы
- В) совместное принятие решений

37. Почему прозорливость, видение считают основным качеством лидера?

- А) именно это способность притягивает последователей лидера, если они не обладают таким потенциалом
- Б) дальновидные лидеры могут определить ориентиры, к которым людям следует стремиться, чтобы удовлетворить свои потребности
- В) на самом деле лидеру присущи многие качества, среди которых выделить главное почти невозможно

38. При бюрократической организационной культуре руководство основано на:

- А) авторитете и признании
- Б) должностной власти
- В) сотрудничестве

39. При либеральном стиле руководства:

- А) работники не могут положиться на компетенцию руководителя
- Б) работники вольны сами принимать решения
- В) власть сконцентрирована в руках единоличного руководителя
- Г) руководитель стремится принимать решения, согласуя их с мнениями и потребностями работников

40. Референтная власть основана на:

- А) подчинении
- Б) идентификации
- В) интернализации

Критерии оценивания тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов	Оценка
90 – 100%	3 балла и/или «отлично»
70 – 89 %	2 балла и/или «хорошо»
50 – 69 %	1 балл и/или «удовлетворительно»
менее 50 %	0 баллов и/или «неудовлетворительно»

Третий этап (высокий уровень)

ВЛАДЕТЬ наиболее общими, универсальными методами действий, познавательными, творческими, социально-личностными навыками.

Примеры ситуационных задач

Задание 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Да, но». На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Задание 2

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Да, но». На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Задание 3

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Позор». Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 4

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Позор». Руководитель постоянно находит в работе подчи-

ненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 5

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится». Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание 6

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится». Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание 7

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Я глуп». Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Задание 8

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Я глуп». Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Задание 9

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Пни меня». Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Задание 10

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Пни меня». Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Задание 11

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу». Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?». Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задание 12

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу». Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?». Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задание 13

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Зал суда». Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Задание 14

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Зал суда». Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаива-

ние собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Задание 15

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы к ситуации:

О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?

Был ли разрешен данный конфликт?

Предложите разрешение конфликта.

Задание 16

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал

устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

Задание 17

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе создания и вывода на рынок нового объекта?

Общая классификация затрат на персонал:

Оплата труда по результатам

Заработная плата

Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных ак-

тов:

- Затраты на технику безопасности
- Оплата больничных листов
- Оплата отпусков
- Оплата особых достижений
- Оплата подготовки и повышения квалификации работников
- Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

- Питание в столовой
- Жилищная помощь
- Компенсации транспортных расходов
- Содержание медицинской службы на производстве
- Страхование
- Доплаты и др.

Задание 18

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе экономического подъема вашего предприятия?

Общая классификация затрат на персонал:

1. Оплата труда по результатам

1.1. Заработная плата

1.2. Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

2. Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных ак-

тов:

Затраты на технику безопасности
Оплата больничных листов
Оплата отпусков
Оплата особых достижений
Оплата подготовки и повышения квалификации работников
Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)
Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:
Питание в столовой
Жилищная помощь
Компенсации транспортных расходов
Содержание медицинской службы на производстве
Страхование
Доплаты и др.

Задание 19

Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопрос. Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До

назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формирования общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту. Что на ваш взгляд должна в этой ситуации предпринять Татьяна Сергеева?

Задание 20

Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопросы.

Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы. Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой.

Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формировании общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту.

Какие предложения по улучшению ситуации в вашем отделе Вы могли бы внести?

Задание 21

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация: Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите в данной ситуации?

Задание 22

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация: Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к Вам, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Какова Ваша позиция в данной ситуации?

Задание 23

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация: Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

Критерии оценивания.

3 балла и/или «отлично»: ставится студенту в случае полной проработки описанной управленческой ситуации и полного выполнения поставленных заданий. Студент дает правильный, полный и развернутый ответ. При этом студент свободно владеет профессиональной терминологией, умеет аргументировано обосновать выбранный вариант решения, демонстрирует умение увязать теоретический материал с практической ситуацией.

2 балла и/или «хорошо»: ставится студенту за правильный ответ на поставленные задания. Могут быть допущены незначительные неточности, или ответ недостаточно полный. При этом студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса.

1 балл и/или «удовлетворительно»: ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на поставленные в задании вопросы. Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может аргументированно обосновать свои решения.

0 баллов и/или «неудовлетворительно»: ставится студенту за отказ от выполнения заданий кейса; при наличии грубых ошибок в решении поставленных задач, в случае отсутствия минимальных знаний по изучаемой проблемной ситуации или неспособности применить теоретические знания для решения кейса.

Тестовые задания

1. Руководитель может по-разному распоряжаться своим временем. Но в любом случае рабочий день нуждается в планировании. На ваш взгляд, целесообразно планировать заранее:

- А) больше половины рабочего времени
- Б) примерно треть рабочего времени
- В) весь рабочий день

2. Сложившаяся организационная культура не соответствует новым требованиям рынка. Необходимо изменить ее, как можно быстрее, и с наименьшими потерями. Какие из предложенных способов, на ваш взгляд, будут наиболее эффективны?

- А) введение системы штрафов за нарушение правил и корпоративных стандартов поведения
- Б) провоцирование конфликтных ситуаций для выявления и изменения привычных моделей поведения
- В) замена большей части сотрудников новыми

3. Согласно теории «управленческой решетки» Блейка-Моттона, наилучшим стилем руководства является стиль 9,9 (групповое руководство):

- А) нет
- Б) да

4. Стэнли Милграм в 1974 году провел ряд экспериментов с целью?

- А) изучения повиновения и подчинения власти
- Б) изучения теории мотивации
- В) изучения влияния научной организации труда на производительность

- Г) изучения влияния неформального лидера на группу
- Д) изучения влияния общества на организационную культуру

5. Темперамент – это:

- А) устойчивое качество или склонность человека вести себя определенным образом в разнообразных ситуациях
- Б) совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение
- В) включение человека в систему общественных социальных отношений, приобретение им социальных качеств для самостоятельной деятельности, которые наделяют его новыми субъективными характеристиками – он становится личностью

6. Теория ситуационного лидерства Херси-Бланшара в качестве основных параметров ситуации рассматривает:

- А) отношения между людьми, срочность задания, зрелость коллектива
- Б) значимость задания, отношения между людьми, зрелость коллектива
- В) срочность задания, зрелость коллектива, значимость задания
- Г) отношения между людьми, зрелость коллектива, срочность задания
- Д) значимость задания, отношения между людьми, срочность задания

7. Термин "демократия" используется по отношению ко многим явлениям. Главной особенностью демократического стиля руководства, на ваш взгляд, является:

- А) самоуправление сотрудников
- Б) поощрение сотрудников
- В) свободный режим рабочего дня

8. Типичные ошибки руководителей приводят к промахам и ослаблению лидерских позиций. Выделите из перечня поступки, которые содействуют возникновению проблем. При ответе на вопросы выберите вариант ДА или НЕТ. Поступок: руководитель пересмотрел один из этапов проекта, над которым работала команда, т.к. его беспокоит, что могли быть упущены важные детали.

- А) да
- Б) нет

9. Типичные ошибки руководителей приводят к промахам и ослаблению лидерских позиций. Выделите из перечня поступки, которые содействуют возникновению проблем. При ответе на вопросы выберите вариант ДА или НЕТ. Поступок: на открытую в компании вакансию был принят родственник одного из сотрудников, минуя результаты конкурса и собеседований.

- А) да
- Б) нет

10. Типичные ошибки руководителей приводят к промахам и ослаблению лидерских позиций. Выделите из перечня поступки, которые содействуют возникновению проблем. При ответе на вопросы выберите вариант ДА или НЕТ. Поступок: по инициативе коллектива в середине рабочего дня, в пятницу происходят продолжительные чайные церемонии. Руководитель не препятствует подчиненным, а иногда и сам принимает в них участие.

- А) да
- Б) нет

11. Форма и размер поощрения должны зависеть в первую очередь от (отметить два фактора):

- А) возможностей организации
- Б) желания руководителя
- В) интересов сотрудника

12. Чем лидерство кардинально отличается от управления?

- А) лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных
- Б) это схожие понятия, практически нет различий
- В) управление не может существовать без лидерства

13. Что лежит в основе поведения человека?

- А) потребности
- Б) ценности
- В) мотив

14. Что означает выражение "быть над схваткой"?

- А) невмешательство руководителя в межличностные отношения подчиненных
- Б) демонстрация объективности, беспристрастной позиции в отношении явлений, фактов
- В) пассивная позиция человека, устранившегося от участия в решении проблем

15. Что первоначально означало слово «менеджмент» в английском языке?

- А) рука
- Б) умение объезжать лошадей, править ими
- В) умение управлять людьми, править ими

16. Что такое харизма?

- А) сверхъестественная сила
- Б) самое важное качество для лидера

В) способность влиять на окружение, основанная на притягательной силе личности, и вдохновлять на серьезные решения

17. Что такое эффект «привлекательности» лидера?

- А) наделение личности свойствами, вызывающими преклонение и веру в его возможности
- Б) выбор одного лидера для продвижения его по службе и придание ему официального статуса
- В) формирование «привлекательного» имиджа лидера

18. Что является обязательным атрибутом лидера?

- А) властные полномочия, руководящая должность
- Б) наличие последователей, окружение
- В) беспрекословное подчинение со стороны других членов группы

19. Что является основным условием конструктивного взаимодействия в группе?

- А) наличие объединяющей ситуации или идеи
- Б) высокий уровень доходов
- В) система пожизненного найма

20. Эффективное управление организацией возможно, если:

- А) руководитель одновременно является лидером
- Б) помимо руководителя в коллективе есть лидер
- В) в коллективе нет лидера, но есть руководитель

Критерии оценивания тестового задания:

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов	Оценка
90 – 100%	3 балла и/или «отлично»
70 – 89 %	2 балла и/или «хорошо»
50 – 69 %	1 балл и/или «удовлетворительно»
менее 50 %	0 баллов и/или «неудовлетворительно»

Вопросы к экзамену:

1. Характерные черты и стадии менеджмента. Разновидности менеджмента.
2. Предмет менеджмента как науки и ее значение для общества.
3. Ситуационный подход в менеджменте.
4. Принципы и закономерности управления.

5. Истоки современной управленческой науки.
6. Школа научного управления Ф.Тейлора.
7. Классическая или административная школа управления А.Файоля.
8. Теория бюрократического управления М.Вебера.
9. Школа человеческих отношений. Бихейвиористская теория управления.
10. Количественный подход к управлению.
11. Процессный подход к управлению.
12. Системный подход к управлению.
13. Особенности теории и практики менеджмента в различных странах.
14. Японская модель менеджмента.
15. Американская модель менеджмента.
16. Опыт организации и управления предприятиями в СССР.
17. Особенности менеджмента в современной России.
18. Понятие и сущность организации. Виды организаций.
19. Понятие внутренней среды организации. Системная модель внутренних переменных.
20. Цели организации. Структура организации. Задачи организации и их основная характеристика.
21. Технология как внутренняя переменная организации. Классификация технологий.
22. Люди как внутренняя переменная организации. Классификация категорий персонала организации.
23. Понятие внешней среды организации, ее основные характеристики. Взаимосвязь факторов внешней среды.
24. Факторы внешней среды прямого воздействия.
25. Научно-техническая среда организации.
26. Политическая и правовая среда организации.
27. Социокультурная среда организации.
28. Демографическая среда организации.
29. Природно-географическая среда организации.
30. Понятие и сущность миссии организации.
31. Элементы миссии организации. Порядок формулировки миссии организации.
32. Целеполагание в организации. Понятие и виды целей.
33. Требования к постановке целей организации.
34. Закономерности, принципы и правила постановки целей.
35. Организационная структура фирмы. Признаки оптимальной структуры.
36. Факторы, влияющие на структуру предприятия. Взаимосвязь показателей и факторов.
37. Принципы построения организационных структур управления.
38. Линейная структура управления и условия ее использования.
39. Функциональная структура управления и условия ее применения.
40. Линейно-функциональная структура управления как традиционная схема управления предприятием.
41. Дивизиональная структура управления.

42. Адаптивные структуры как перспективная форма организации управления.
43. Процесс формирования организационной структуры. Стадии процесса. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
44. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Регламентация организационной структуры.
45. Методологические принципы формирования организационных структур.
46. Методы проектирования структур.
47. Свойства личности, черты характера и формы их проявления.
48. Ролевое поведение человека в организации. Социальная и трудовая направленность личности.
49. Понятие и сущность процесса адаптации.
50. Понятие и сущность процесса социализации личности в организации. Стадии процесса социализации.
51. Механизмы социализации и адаптации человека в организации.
52. Личность менеджера и ее роль в организации.
53. Понятие коллектива. Условия формирования коллективов.
54. Виды коллективов. Формальные и неформальные коллективы.
55. Механизмы образования формальных и неформальных коллективов. Стадии формирования коллектива.
56. Социально-психологический климат коллектива. Влияние социально-психологического климата коллектива на эффективность его работы.
57. Понятие власти. Источники власти.
58. Понятие и сущность лидерства. Модели восприятия лидера.
59. Классификация стилей лидерства с точки зрения лидерских качеств.
60. Стили лидерства - поведенческий подход. Континуум стилей лидерства Д.МакГрегора: авторитарный, демократический, либеральный. Континуум стилей лидерства Лайкерта.
61. Стили лидерства - поведенческий подход. Управленческая решетка Блейка-Моутон.
62. Стили лидерства - ситуационный подход. Модель ситуационного лидерства Херсея-Бланшара.
63. Стили лидерства - ситуационный подход. Модель Врума-Йеттона-Яго.
64. Негативный лидер и методы его нейтрализации.
65. Социальная ответственность менеджера.
66. Этика в менеджменте.
67. Понятие и сущность процесса планирования. Принципы планирования.
68. Виды планирования. Методы планирования.
69. Текущее управление организацией. Квартальное и ежемесячное планирование.
70. Сущность и система стратегического управления.
71. SWOT - анализ. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
72. Изучение стратегических альтернатив. Выбор стратегии.
73. Стратегии фирмы. Виды стратегий.

74. Стадии выполнения стратегии. Проведение стратегических изменений.
75. Понятие мотивации. Общий механизм мотивации.
76. Теория иерархии человеческих потребностей Маслоу.
77. Теория ERG Альдерфера.
78. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда.
79. Теория двух факторов Герцберга.
80. Теория ожиданий.
81. Теория постановки целей. Теория равенства.
82. Концепция партисипативного управления.
83. Делегирование. Ответственность в контексте делегирования.
84. Организационные полномочия. Эффективная организация распределения полномочий.
85. Связи в организации. Виды связей.
86. Масштаб контроля. Конфигурация организации в зависимости от масштаба контроля.
87. Понятие и сущность координации, ее роль в управлении организацией. Виды и механизмы координации.
88. Понятие контроля. Необходимость контроля, его функции. Процесс контроля.
89. Виды контроля.
90. Принципы и правила эффективного контроля.
91. Методы контроля.
92. Понятие управленческого решения. Общий механизм принятия решений.
93. Требования к принимаемым решениям.
94. Классификация управленческих решений
95. Закономерности принятия управленческих решений.
96. Принципы и правила принятия управленческих решений.
97. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
98. Индивидуальные методы принятия решений.
99. Коллегиальные методы принятия решений.
100. Экспертные методы.
101. Понятие и структура организационной культуры.
102. Содержание организационной культуры. Системная модель.
103. Модель организационной культуры Хофстида.
104. Модель организационной культуры Лэйна и Дистефано.
105. Модель организационной культуры Оучи.
106. Формирование организационной культуры.
107. Поддержание организационной культуры.
108. Развитие организационной культуры.
109. Коммуникация в организации. Понятие коммуникации.
110. Помехи и барьеры коммуникации.
111. Модели коммуникации. Коммуникация как действие, коммуникация как взаимодействие, коммуникация как процесс.
112. Виды коммуникации в организации.

113. Сети коммуникаций. Виды коммуникативных сетей.
114. Роль информации в организации. Виды информации.
115. Требования к информации в организации.
116. Информационная поддержка менеджмента: локальные и глобальные информационные системы.
117. Многообразие методов управления. Факторы, определяющие выбор методов управления.
118. Экономические методы.
119. Организационно-распорядительные методы.
120. Социально-психологические методы.
121. Природа конфликта в организации. Причины конфликта.
122. Понятие конфликта. Типы конфликта.
123. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
124. Динамика конфликта.
125. Структурные методы разрешения конфликта.
126. Природа стресса.
127. Причины стресса. Модель стрессовой реакции.
128. Причины и цели планируемых организационных изменений.
129. Определение готовности к организационным изменениям.
130. Модели организационных изменений.
131. Сопротивление организационным изменениям.
132. Преодоление сопротивления изменениям.
133. Методы проведения организационных изменений.
134. Персонал в организации. Система управления персоналом.
135. Понятие и цели деловой карьеры. Этапы карьеры.
136. Организация набора кадров.
137. Методы оценки персонала.
138. Понятие эффективности управления. Факторы, определяющие эффективность менеджмента.
139. Критерии эффективности. Внешняя и внутренняя эффективность менеджмента.
140. Количественные показатели деятельности системы управления.
141. Качественные показатели эффективности управления.
142. Рационализация методов управления производством.
143. Содержание инновационной деятельности менеджера.
144. Инновации в менеджменте: виды и функции.

Критерии оценивания на экзамене:

От 23 до 25 баллов и/или «отлично»: студент глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет

обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу; ответ носит самостоятельный характер.

От 19 до 22 баллов и/или «хорошо»: ответ студента соответствует указанным выше критериям, но в содержании имеют место отдельные неточности (несущественные ошибки) при изложении теоретического и практического материала; ответ отличается меньшей обстоятельностью, глубиной, обоснованностью и полнотой; однако допущенные ошибки исправляются самим студентом после дополнительных вопросов экзаменатора.

От 15 до 18 баллов и/или «удовлетворительно»: студент обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности и существенные ошибки в определении понятий, формулировке положений; при аргументации ответа студент не опирается на основные положения исследовательских документов; не применяет теоретические знания для объяснения эмпирических фактов и явлений, не обосновывает свои суждения; имеет место нарушение логики изложения; в целом ответ отличается низким уровнем самостоятельности, не содержит собственной профессионально-личностной позиции.

0 баллов и/или «неудовлетворительно»: студент имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное; в ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл; студент не ориентируется в нормативно-концептуальных, программно-методических, исследовательских материалах, беспорядочно и неуверенно излагает материал; не умеет соединять теоретические положения с педагогической практикой; не умеет применять знания для объяснения эмпирических фактов, не устанавливает межпредметные связи.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура оценки знаний умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, производится преподавателем в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности текущего контроля и последующей промежуточной аттестации студентов осуществляется структурирование дисциплины на модули. Каждый модуль учебной дисциплины включает в себя изучение законченного раздела, части дисциплины.

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются тестовый контроль, устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных задач.

Студент должен выполнить все контрольные мероприятия, предусмотренные в модуле учебной дисциплины к указанному сроку, после чего преподаватель проставляет балльные оценки, набранные студентом по результатам текущего контроля модуля учебной дисциплины.

Контрольное мероприятие считается выполненным, если за него студент получил оценку в баллах, не ниже минимальной оценки, установленной программой дисциплины по данному мероприятию.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в устной или письменной форме по утвержденным билетам. Каждый билет содержит по два вопроса, и третьего, вопроса или задачи, или практического задания.

Первый вопрос в экзаменационном билете - вопрос для оценки уровня обученности «знать», в котором очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины.

Второй вопрос для оценки уровня обученности «знать» и «уметь», который позволяет оценить не только знания по дисциплине, но и умения ими пользоваться при решении стандартных типовых задач.

Третий вопрос (задача/задание) для оценки уровня обученности «владеть», содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того, чтобы обучающийся мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая имеющиеся знания.

По итогам сдачи экзамена выставляется оценка.

Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене:

- оценка «отлично» выставляется, если обучающийся обладает глубокими и прочными знаниями программного материала; при ответе на все вопросы билета продемонстрировал исчерпывающее, последовательное и логически стройное изложение; правильно сформулировал понятия и закономерности по вопросам; использовал примеры из дополнительной литературы и практики; сделал вывод по излагаемому материалу;

- оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся обладает достаточно полным знанием программного материала; его ответ представляет грамотное изложение учебного материала по существу; отсутствуют существенные неточности в формулировании понятий; правильно применены теоретические положения, подтвержденные примерами; сделан вывод; два первых вопроса билета освещены полностью, а третий доводится до логического завершения после наводящих вопросов преподавателя;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся имеет общие знания основного материала без усвоения некоторых существенных положений; формулирует основные понятия с некоторой неточностью; затрудняется в приведении примеров, подтверждающих теоретические положения; все вопросы билета начаты и при помощи наводящих вопросов преподавателя доводятся до конца;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительную часть программного материала; допустил существенные ошибки в процессе изложения; не умеет выделить главное и сделать вывод; приводит ошибочные определения; ни один вопрос билета не рассмотрен до конца, даже при помощи наводящих вопросов преподавателя.

Основным методом оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций является балльно-рейтинговая система, которая регламентируется Положением о балльно-рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ.

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: рубежный рейтинг, творческий рейтинг, рейтинг личностных качеств, рейтинг сформированности прикладных практических требований, промежуточная аттестация.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, <i>участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.</i>	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.)	10
Рейтинг сформированности прикладных практических требований	Оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».	+
Промежуточная аттестация	<i>Является</i> результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета или экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Общий рейтинг по дисциплине складывается из рубежного, творческого, рейтинга личностных качеств, рейтинга сформированности прикладных практических требований, промежуточной аттестации (экзамена).

Рубежный рейтинг – результат текущего контроля по каждому модулю дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, письменные контрольные опросы, в т.ч. с использованием ПЭВМ и ТСО, результаты выполнения лабора-

торных и практических заданий. В качестве практических заданий могут выступать крупные части (этапы) курсовой работы или проекта, расчетно-графические задания, микропроекты и т.п.

Промежуточная аттестация – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные или контрольные работы, индивидуальные собеседования.

Творческий рейтинг – составная часть общего рейтинга дисциплины, представляет собой результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности.

Рейтинг личностных качеств - оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.

Рейтинг сформированности прикладных практических требований - оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».

В рамках балльно-рейтинговой системы контроля успеваемости студентов, семестровая составляющая балльной оценки по дисциплине формируется при наборе заданной в программе дисциплины суммы баллов, получаемых студентом при текущем контроле в процессе освоения модулей учебной дисциплины в течение семестра.

Итоговая оценка компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Максимальная сумма рейтинговых баллов по учебной дисциплине составляет 100 баллов.

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил 51 балл и более.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил менее 51 балла.

По дисциплине с экзаменом необходимо использовать следующую шкалу пересчета суммарного количества набранных баллов в четырехбалльную систему:

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	67,1-85 баллов	85,1-100 баллов