

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Тюлегенова Раиса Амижановна

Должность: Директор

Дата подписания: 22.06.2022 18:38:39

Уникальный программный ключ:

125b8acc44c5668c45bd8abf3dc3ced4a4

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Костанайский филиал

Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»

по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 1 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_



УТВЕРЖДАЮ

Директор Костанайского филиала

ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Р.А. Тюлегенова

26.08.2021 г.

**Фонд оценочных средств  
для текущего контроля**

по дисциплине (модулю)  
**Теория менеджмента**

Направление подготовки (специальность)  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль)  
**Управление бизнесом**

Присваиваемая квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная, очно-заочная**

Год набора 2020, 2021, 2022

Костанай 2021



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 2 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### **Фонд оценочных средств принят**

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 11 от 26 августа 2021 г.

Председатель учёного совета  
филиала

Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета  
филиала

Н.А. Кравченко

### **Фонд оценочных средств рекомендован**

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 25 августа 2021 г.

Председатель  
Учебно-методического совета

Н.А. Нализко

### **Фонд оценочных средств разработан и рекомендован кафедрой экономики**

Протокол заседания № 12 от 12 июля 2021 г.

Заведующий кафедрой

О.В. Мишулина

Автор (составитель)  
кафедры экономики, кандидат экономических наук, доцент

Панина Г.В., доцент



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 3 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Управление бизнесом

Дисциплина: Теория менеджмента

Семестр (семестры) изучения: 1,2

Форма (формы) текущего контроля: устный опрос, фронтальный опрос, дискуссия, кейс-задача, практическая работа, тестовое задание, деловые игры, конспект темы СРС, структурно-логические схемы, презентации, кроссворды.

Оценивание результатов учебной деятельности обучающихся при изучении дисциплины осуществляется по балльно-рейтинговой системе

## 2. КОМПЕТЕНЦИИ, ЗАКРЕПЛЁННЫЕ ЗА ДИСЦИПЛИНОЙ

Изучение дисциплины «Теория менеджмента» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции (по ФГОС)	Содержание компетенций согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	
1	2	3	4	
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1 Применяет знания экономических, организационных и управленческих теорий для успешного решения профессиональных задач	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать</i> (на промежуточном уровне) содержание экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для осуществления профессиональной деятельности <i>Уметь</i> изучать и исследовать экономические, организационные и управленческие процессы и явления, происходящие в профессиональной деятельности <i>Владеть</i> базовыми категориями экономических, организационных и управленческих теорий, их источниками
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать</i> (на промежуточном уровне) динамику и закономерности экономических, организационных и управленческих процессов и явлений, происходящих в профессиональной деятельности



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 4 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

				<p><i>Уметь</i> оперировать различными компонентами экономических, организационных и управленческих теорий для успешного решения профессиональных задач</p> <p><i>Владеть</i> (на промежуточном уровне) навыками анализа реальных экономических, организационных и управленческих процессов и явлений, происходящих в профессиональной деятельности</p>
			<p><i>Высокий уровень</i></p>	<p><i>Знать</i> историю появления и тенденции развития экономических, организационных и управленческих теорий и их роль в системе сложившихся экономических отношений</p> <p><i>Уметь</i> анализировать взаимосвязи и взаимозависимости между экономическими, организационными и управленческими процессами и явлениями, происходящими в профессиональной деятельности, с целью её развития и совершенствования</p> <p><i>Владеть</i> навыками оценки целесообразности применения знаний экономических, организационных и управленческих теорий для успешного решения профессиональных задач</p>
ОПК 3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной	ОПК 3.1 Описывает и/или интерпретирует проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию	<p><i>Пороговый уровень</i></p>	<p><i>Знать:</i> профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений</p> <p><i>Уметь:</i> проводить организационную диагностику и формулировать проблемы организации</p> <p><i>Владеть:</i> методами диагностики организационных проблем</p>



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 5 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

	среды и оценивать их последствия		<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> причины возникновения организационных проблем <i>Уметь:</i> анализировать результаты проблемных ситуаций организации для формирования и принятия организационно-управленческих решений <i>Владеть:</i> навыками диагностики причин возникновения организационных проблем
			<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> современные подходы к исследованию проблем управления организациями <i>Уметь:</i> интерпретировать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления <i>Владеть:</i> навыками определения всего комплекса организационных проблем и выявления причин их возникновения
			<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> содержание и виды организационно-управленческих решений, процесс их разработки, обоснования и реализации <i>Уметь:</i> воспринимать и анализировать информацию о состоянии организационной среды, необходимую для принятия и последующей реализации обоснованного управленческого решения <i>Владеть:</i> навыками разработки организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений в различных ситуациях <i>Уметь:</i> разрабатывать различные варианты организационно-управленческих решений на основе анализа результатов



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 6 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

				организационной среды и с учетом их социальной значимости, осуществлять выбор и нести за него ответственность <i>Владеть:</i> навыками принятия и обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности
			<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> критерии выбора оптимальных организационно-управленческих решений и способы их реализации <i>Уметь:</i> оценивать возможные варианты решения проблемы на основе анализа результатов организационной среды, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы бизнеса <i>Владеть:</i> навыками реализации и содействия реализации организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды с учетом их социальной значимости

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции	Контролируемые темы/ разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля
1.	ОПК-1.1	Введение в менеджмент. Важнейшие категории и понятия	Устный опрос, конспект, структурно-логическая схема
2.	ОПК-1.1	История управленческой мысли. Основные этапы развития менеджмента как науки	Устный опрос, кейс-задача, конспект, структурно-логическая схема
3.	ОПК-1.1	Организация как субъект и объект управления	Фронтальный опрос, практическая работа, конспект, структурно-логическая схема
4.	ОПК-1.1 ОПК-3.1	Постановка целей и планирование в организации	Фронтальный опрос, кейс-задача, конспект с представленной



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 7 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

			матрицей БКГ
5.	ОПК-1.1 ОПК-3.1	Организация и координация в управлении	Устный опрос, решение кейса, оформленный проект организационной структуры управления конкретного предприятия с определением ее типа
6.	ОПК-1.1 ОПК-3.1	Мотивация деятельности в менеджменте	Тестирование, решение кейса, кроссворд
7.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Контроль в системе менеджмента	Практическая работа, конспект, глоссарий
8.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Лидерство и власть	Тестирование, кейс-задача, проект карьеры
9.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Организационная культура	Проект организационной культуры (презентация), защита проекта
10.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Управленческие решения	Деловая игра, экспертная оценка результатов деловой игры, конспект, структурно-логическая схема
11.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Коммуникации в системе менеджмента	Оценка групповой работы и участия в дискуссии, конспект, структурно-логическая схема
12.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Принципы развития и закономерности функционирования организации	Устный опрос, конспект, структурно-логическая схема
13.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Экономические основы менеджмента	Устный опрос, практическая работа, конспект, структурно-логическая схема
14.	ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Совершенствование и развитие менеджмента	Устный опрос, Практическая работа, конспект, структурно-логическая схема

### 3.2 Содержание оценочных средств

Оценочные средства представлены в виде: устный опрос, фронтальный опрос, дискуссия, кейс-задача, практическая работа, тестовое задание, деловые игры, конспект темы СРС, структурно-логические схемы, презентации, кроссворды.

3.2.1 Перечень примерных контрольных вопросов (устный, фронтальный опрос, дискуссия)

Тема: Введение в менеджмент. Важнейшие категории и понятия

1. Дайте определение управления и назовите три его класса.
2. В чем заключаются особенности управления в социальных системах?
3. Дайте определение понятия «менеджмент». Назовите основные подходы к понятию «менеджмент»
4. Назовите условия возникновения управленческой деятельности.
5. Назовите основные характеристики современного менеджера.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 8 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Тема: История управленческой мысли. Основные этапы развития менеджмента как науки

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. В нескольких словах выделите концепции каждой школы. Какие из них можно считать наиболее интересными и почему?
3. Принципы управления Файоля.
4. Кого можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих наук в управлении?
5. Развитие каких наук и технологий наиболее повлияло на становление современного менеджмента?
6. Какие из современных концепций менеджмента можно считать наиболее интересными и почему?
7. Что такое парадигма управления?
8. В чем заключается главная задача современной парадигмы менеджмента?
9. Назовите основные этапы развития теории и практики управления в России и Казахстане.
10. Какие недостатки присущи российскому менеджеру, как они связаны с основными признаками управления командно-административной системы?

Тема: Организация как субъект и объект управления

1. Как вы понимаете «организация как субъект управления»?
2. Назовите факторы внешней среды прямого воздействия?
3. Дайте понятие формальным и неформальным организациям?
4. Виды формальных организаций?
5. Назовите характерные черты управленческой деятельности?
6. Назовите особенности управленческой деятельности?
7. Раскройте суть управленческого воздействия.
8. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия.
9. Раскройте понятие «роль» менеджера. Какие роли выполняет менеджер?
10. Назовите основные функции менеджеров.
11. Дайте характеристику уровней управления.
12. Назовите организационно-правовые формы деятельности в Казахстане?
13. Назовите организационно-правовые формы деятельности в России?
14. Какую роль играют организации в современном мире?
15. Какие факторы внешней среды влияют на изменение социально-экономических организаций?

Тема: Постановка целей и планирование в организации

1. Что такое планирование?
2. Что такое стратегическое планирование? Его функции?
3. Объясните, в чем отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 9 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

4. Укажите цели составления бизнес-плана. Для кого, по Вашему мнению, он составляется?
5. Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии?
6. Каковы общие правила эффективного планирования?
7. Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием?
8. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования?
9. Охарактеризуйте кратко этапы тактического планирования?
10. Основой существования организации является?

Тема: Организация и координация в управлении

1. Что такое организация как функция менеджмента?
2. Назовите основные принципы организации?
3. Как вы понимаете координацию в управлении?
4. Какова главная задача координации в управлении?
5. В чем заключается сущность делегирования?
6. Назовите цели делегирования?
7. Назовите формы делегирования?
8. Что такое организационное полномочие?
9. Назовите виды организационных полномочий?
10. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

Тема: Принципы развития и закономерности функционирования организации

1. С какой целью в теории организации применяется общая теория систем?
2. Какое значение для организации имеет свойство эмерджентности?
3. Что такое «синергия» организации и как она проявляется?
4. От каких главных факторов зависит появление положительного синергетического эффекта организации?
5. Что такое «организационный синергизм»?
6. Каковы главные причины проявления синергизма при слияниях и поглощениях компаний?
7. Каковы ключевые положения модели И.Адизеса?
8. Как надо использовать знание специфических законов организации?
9. Что такое «статическая организация»?
10. В чем отличие принципов динамической и статической организации?

### 3.2.2 Перечень примерных кейс-заданий

Тема: История управленческой мысли. Основные этапы развития менеджмента как науки

Кейс. Рестрикционизм по-русски



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 10 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, является рестрикционизм – сознательное ограничение нормы выработки. Решение этой проблемы позволит ответить на один из центральных вопросов управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (Ф. Тейлор, Э. Мэйо), но и отечественные (А. Гастев, А. Журавский) учёные. Тейлор называл рестрикционизм «работой с прохладцей». Феномен рестрикционизма тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать как можно меньше физических усилий, по возможности экономить их. Русский учёный и практик управления А. Гастев, работавший и в России, и за рубежом, получил возможность сравнить два варианта рестрикционизма – русский и зарубежный. Он уделил достаточно внимания сравнению этого феномена в разных культурах. Особенность русского рестрикционизма коренится в чертах национальной культуры и национального характера. Гастев писал: «западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берётся за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всём протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы попробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень скоро «сдать»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться – при первой же неудаче. Всё скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в Западной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий прежде всего вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом» Гастев сетовал, что «в мастерских и на заводах очень распространён обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... На рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок» Отсюда и неряшливость во всём. У нас ещё сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше. Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха<sup>13</sup> характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь». Такого рода остановка в конце рабочего дня – вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, – и есть русский вариант рестрикционизма. Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 11 из 34	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей. Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок. Рестрикционизм в нашей стране существовал не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века – в эпоху так называемого развитого социализма. Правда, об этом долгое время молчали. Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981–1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относиться к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «трудились с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсилы». Вот описание конкретных ситуаций РСР в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [«Правда». 1983. 23 марта]. «Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [«Правда». 1983. 17 января]. В статье «На повестке дня – дисциплина» В. Скоров описал посещение бетонорастворного узла одной из строек: «Работа замерла. “В чём дело?” – спрашиваю. “Песок не поступает, забивается в бункер”. Проверил – все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получают одну и ту же зарплату независимо от объёма и качества выполненных работ – начальник припишет. Строители даже шутят на этот счёт: “Чем меньше работаем, тем больше получаем”» [«Правда». 1983. 22 сентября].

#### Вопросы для работы с кейсом

1. Почему рестрикционизм является препятствием на пути эффективного управления?
2. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
3. При какой форме оплаты труда – повременной или сдельной – создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
4. Какие культурные факторы упоминал А. Гастев, объясняя трудовые установки русского народа?
5. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение – до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

#### Тема: Постановка целей и планирование в организации

##### Кейс Ошибка в планировании

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 12 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

Тема: Организация и координация в управлении

Кейс Структура металлургической компании

Андрей Зиновьев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Андреем Зиновьевым



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 13 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчинённых ему непосредственно, Андрей ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчинённых. Это разбазаривает ресурсы и создаёт бюрократию. Все мои подчинённые – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству.

Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчинённых недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому типу можно отнести данную структуру – к централизованным или децентрализованным?

2. Какую ошибку допускает Андрей Зиновьев при создании структуры?

3. Хватит ли Андрею времени на управление таким количеством людей?

4. Считаете ли вы, что такая структура способствует гибкости организации, то есть способности быстро реагировать на изменения внешней среды?

5. Какой, по-вашему мнению, должна быть норма управляемости для генерального директора в подобной организации?

6. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Кейс «Подстава» от босса

Большой босс присутствовал на совещании топ-менеджмента компании. Рассматривался отчёт по работе крупного подразделения, при этом был приглашён начальник этого подразделения и его замы. Докладывал заместитель по производству. Он как раз дошёл до показателей использования основных фондов одного из заводов компании, который курировало это подразделение.

Этот заместитель при подготовке совещания неоднократно пытался получить данные с завода, однако в полном объёме так и не получил их. Об этом он заблаговременно оповестил своего начальника. Но и тот не помог ему. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитал эти показатели косвенным путём, и передал их своему шефу. В доклад он эти расчёты не включил.

На вопрос большого босса, почему в отчёте нет этих показателей, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. Он умолчал о том, что подключил своего непосредственного начальника, который так ничего и не сделал. Он посчитал, что таким образом подставит своего руководителя, и надеялся, что последний сам скажет по ситуации своё слово.

Но начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошёл классический случай в



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 14 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

иерархии «Большой босс – непосредственный начальник – подчинённый», когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчинённого.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой принцип делегирования полномочий был нарушен?
2. Полномочия какого вида (линейные, штабные, функциональные) передаются заместителю от своего непосредственного руководителя?
3. Следовало ли докладчику поступить другим образом? Или он правильно себя повёл в создавшейся ситуации?
4. Какие выводы должен сделать на будущее заместитель по производству?

Тема: Мотивация деятельности в менеджменте

Кейс «Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия»

Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации. Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации. Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности. Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации. Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности. Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 15 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

малозффективны. Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности. Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности. Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования. Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация. 62 В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

Кейс «Уникальный специалист»

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Фёдор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5–6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьёт верёвки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет. Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встаёт на две недели, потому что заменить Иванова нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причём уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы для работы с кейсом



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 16 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для Фёдора Иванова?

2. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?

3. Как вы думаете, действительно ли такого работника невозможно заменить? Так ли ценен он для предприятия?

4. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчинённым?

Кейс «Разные люди – разная мотивация»

Ниже представлены сведения о нескольких людях. Прочитайте информацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Иван Доронин, 37 лет. Ветеран чеченской войны. Когда-то Иван хотел связать свою жизнь с военной карьерой. Но впоследствии был тяжело ранен, восстанавливался в течение двух лет. Появилось психологическое отвержение войны и всего, что с ней связано. Три года назад Иван устроился охранником в супермаркет. Не был удовлетворён работой и через год перевёлся на должность менеджера по продажам. Недавно получил повышение – теперь под его руководством 8 продавцов. Зарплата – 40 тыс.руб. в месяц. Учится на третьем курсе заочного отделения по направлению «Экономист». Коммуникабелен, инициативен. Женат, двое детей.

2. Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные. Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги медсестры, но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

3. Егор Романов, 20 лет, студент 4-го курса Экономического института. Учится без троек. Устроился в фармацевтическую фирму в качестве помощника маркетолога. Его работа заключается в телефонных звонках (на дому) потребителям лекарств и опросах, осуществляемых по одной и той же схеме. Егор вынужден просиживать у телефона по 4 часа в день, включая выходные. Зарплата – 4 тыс. руб. в неделю. Общителен, энергичен, быстро находит общий язык с людьми. Занимается спортом. Не женат, но есть девушка. Живёт с родителями.

4. Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не выказывает желания подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

5. Владимир Селиванов, 27 лет. Окончил институт по специальности «Бурение скважин». Сразу же был устроен отцом руководителем буровой бригады в транснациональной компании, где работает уже 6 лет. Режим работы – вахтовый. Отлично знает английский язык и без проблем общается с англоязычным руководством. К подчинённым требователен, даже резок, выказывает к ним пренебрежительное отношение. Тем не менее, его бригада показывает лучшие результаты. Зарплата – 150 тыс. руб. в месяц. Владимир недоволен уровнем оплаты своего труда. Не женат, хотя пользуется успехом у женщин. Живёт один, родителям купил дом на юге.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 17 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

6. Виктория Прутковская, 30 лет. Няня по вызову в специализированном агентстве «Счастливое детство». До этого около года работала только распространителем продукции «Avon». Закончила курсы бухгалтеров, парикмахера, психолога, массажиста, имеет массу «корочек». Но высшее образование так и не получила. Ранее пыталась учиться в Институте путей сообщения, но была отчислена со второго курса за неуспеваемость. Виктория легко находит общий язык с детьми. Но в последнее время на неё поступали жалобы на недостаточное внимание к детям. Она объясняет это предвзятым отношением работодателей. Коммуникабельна, уверена в себе, амбициозна, мечтает поскорее выйти замуж. Зарплата – 500 руб. в час. 69

7. Антон Григорьев, 45 лет. Заместитель директора крупного ресторана. Начинал с профессии повара. В дальнейшем планомерно поднимался по карьерной лестнице. Любит свою работу, готов все своё время проводить в ресторане. Может прийти на кухню к поварам, надеть фартук и помочь приготовить какое-нибудь блюдо. Повара относятся к нему, как к родному, хотя он и строго следит за качеством их работы. Антон любит шикануть – у него дорогой костюм, престижная иномарка, шикарный коттедж. Любит путешествовать по зарубежным странам с женой и детьми. Умён, в общении корректен, пользуется уважением у коллег. Зарплата – около 100 тыс. руб. в месяц.

Вопросы для работы с кейсом

1. Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к той или иной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды; - обогащение работы;
- участие в принятии решений; - пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение;
- свои варианты.

2. Для каких из описанных выше людей на первом месте стоят первичные потребности? Для каких – вторичные?

3. Для какого героя, по-вашему, наиболее актуальной является высшая, по А. Маслоу потребность в саморазвитии?

4. От каких факторов зависит эффективность того или иного метода мотивации?

Тема: Лидерство и власть

Кейс «Настоящий полковник»

– У меня такое ощущение, что в детстве его били. Поэтому он считает насилие единственным способом воспитания и управления. – Ольга не могла скрыть возмущения в голосе. Её собеседники в курилке согласно закивали. Когда речь заходила о новом

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 18 из 34	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

исполнительном директоре небольшого рекламного агентства, сотрудники проявляли удивительное единодушие.

– Это не детство, это армия. Чего ты хочешь – солдафон! Откуда он взялся только на нашу голову? – Говорят, старый друг Папы. Папой в знак большой любви и уважения в агентстве называли Владимира Самойленко – владельца и генерального директора. Под его руководством компания всего за два года достигла стабильного положения на рынке. Созданная агентством реклама – телевизионные ролики, слоганы, постеры – отличались чувством юмора и оригинальностью, а само агентство почти всегда укладывалась в указанные сроки (что для творческих людей рекламного мира было редкостью). Поскольку дела на фирме шли хорошо, Владимир Самойленко решил отойти от текущих вопросов и сосредоточиться на развитии компании и новых проектах. А за вдохновением уехал в долгосрочный отпуск, представив команде исполнительного директора – Зубцова Алексея Борисовича. Зубцов действительно ушёл в отставку в чине майора, получил экономическое образование по программе переподготовки военнослужащих и успел полгода поработать в строительной компании заместителем генерального директора по общим вопросам. Начав работу в агентстве, Зубцов был возмущён царившей здесь, по его выражению, «анархией», которую сотрудники почему-то называли «творческим процессом». Зубцов решил, что Самойленко распустил коллектив, и собрался к его возвращению «закрутить гайки», навести порядок в организации. Он взялся за дело очень активно: провёл собрание, посвящённое дисциплине, на котором объявил о запрете на гибкий рабочий график, введении системы штрафных санкций за разнообразные провинности (опоздание на работу, непредоставление ежедневных отчётов о ходе выполнения каждого проекта и т. п.). Коллектив начал роптать, но жёсткого Зубцова недовольство не останавливало. Он регулярно устраивал обход офиса, высказывая критические замечания, каждое утро вызывал к себе менеджеров, требуя отчётов. Сотрудники были настолько обескуражены творившимся в компании, что это сказывалось на их результативности. Впервые за долгое время клиенты стали проявлять недовольство. Генеральный директор, единственный, к кому можно было обратиться за помощью, находился в тысяче километров от них, без связи, и возвращался только через 3 недели. – Все-таки, надо отдать ему должное, польза от него есть. После разговора с ним наша повариха перестала опаздывать с обедом и приносит его вовремя. Да ещё и курьер, которого раньше было не найти, теперь всегда на связи и быстр как метеор, – робко попыталась вступить за Зубцова Юлия. «Я вам покажу "вдохновения нету"!» – донёсся откуда-то с дальнего конца офиса голос исполнительного директора, и все невольно поёжились.

Вопросы для работы с кейсом

1. Опишите, с точки зрения известных вам теорий лидерства, взаимоотношения Зубцова с коллективом агентства.
2. Как вы считаете, почему его стиль руководства оказался неэффективным?
3. Почему от некоторых сотрудников он всё же добился желаемого?
4. Как вы считаете, что следует предпринять Владимиру Самойленко по возвращении, чтобы нормализовать ситуацию?

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 19 из 34	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

### 3.2.3 Перечень примерных практических работ

Тема: Организация как субъект и объект управления

#### Задание 1

Определить, как работники управления распределяются по уровню иерархии в процессе управления, используя представленный перечень должностей: инспектор, руководитель подразделения, председатель правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, член совета директоров, вице-президент, коммерческий директор, рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, директор завода, продавец. Какие должности относятся к субъекту управления, а какие являются объектом

#### Задание 2

На рисунке 1 представлена Диаграмма Венна. Требуется провести сравнение следующих понятий «внешняя среда прямого воздействия – внешняя среда косвенного воздействия»; «управленческий труд – труд рабочего». Заполнить сходства и отличия понятий, используя круговую диаграмму.



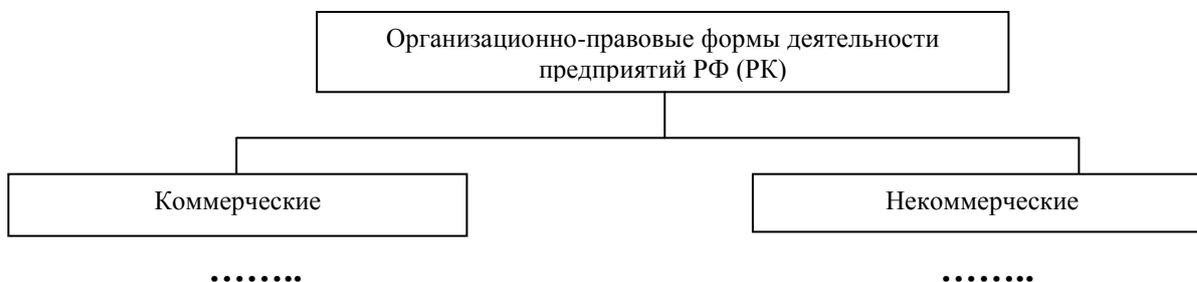
Рисунок 1 – Диаграмма Венна

#### Задание 3 Ответить на вопросы:

Как применяется принцип Парето в практической деятельности менеджера ?  
 Какие виды работ отражены в принципах Эйзенхауэра ? В чем суть его подхода к планированию деятельности руководителя.

#### Задание 4

Составьте блок-схему, включающую основные организационно-правовые формы деятельности предприятий и организаций



Тема: Контроль в системе менеджмента

Практическая работа

**Задание 1.** Какие особенности имеет контрольная функция? Объясните смысл следующих связей:

«контроль-планирование»

«контроль - организация»

«контроль - мотивация»

**Задание 2.** Заполните таблицу 1, используя знания о видах контроля.

Таблица 1

Вид контроля	Сфера использования	Метод	Исполнитель
Предварительный			
Текущий			
Заключительный			

**Задание 3.** В таблице 2 сформулированы особенности функции контроля. Заполните свободную колонку по приведенному образцу.

Таблица 2

Особенность функции контроля	Форма проявления в практической деятельности
1. Имеет психологический аспект	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Внутри контроля встроено требование обязательности исполнения, поэтому присутствует давление на исполнителя. Восприятие давления носит индивидуальный характер, поэтому реализуя контроль, руководитель должен считаться с особенностями личности, т.е. контроль должен носить индивидуальный характер</li><li>2. Контроль – это профессиональная услуга, которую руководитель обязан оказывать своему подчиненному. Руководитель не имеет права игнорировать функцию контроля, иначе у подчиненного складывается ощущение ненужности выполняемой работы</li><li>3. Необходимо с подчиненными обсуждать срок и форму контроля при выдаче задания, иначе может сложиться впечатление, что с начала вы доверяли, а теперь решили проверять</li><li>4. Следует учитывать разнообразие форм контроля: от развернутого отчета о проделанной работе до вопроса на ходу:</li></ol>



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 21 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

	«Как дела?» и выбирать их соответствие с ситуацией.
2. Является парной с функцией планирования	
3. Реализуется всеми членами организации	

**Задание 4.** Используя характеристики эффективного контроля, составьте список рекомендаций, которые позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников в организациях.

**Задание 5.** Учитывая особенности контрольной функции, заполните свободные графы таблицы 3

Таблица 3

Вид контроля	Объект контроля	Ответ, получаемый в процессе контроля
Предварительный	Организация	В чем причина отклонений от намеченного?
	...	...
Текущий	Персонал	Что следует делать иначе?
	...	...
Заключительный		

**Задание 6.** Если вы руководитель сборочного цеха и отвечаете за работу конвейера, что вы станете делать, если произошли сбои в работе, на длительное время остановившие его работу?

- Каким образом вы будете осуществлять текущий контроль?
- Что будете делать с операторами, по вине которых был остановлен конвейер?
- Как поступите с не справившимися с работой операторами, если в действительности виноваты в этих сбоях они, а не техника?
- Будете ли вы использовать соответствующие санкции или замените их другими мерами воздействия?

Тема: Экономические основы менеджмента

Задания:

1. Сформулируйте различия в поведении менеджеров в условиях различной степени участия собственника в организации текущей деятельности.
2. Приведите примеры описания структуры владения и финансовой структуры модели собственника.
3. Приведи те примеры описания структуры налогообложения и структуры финансовых потоков модели собственника.
4. Опишите словами процесс создания стоимости на уровне компании.

Тема: Совершенствование и развитие менеджмента

**Практическая работа «Расчет показателей эффективности управления»**

**Цель задания:** освоить методику расчета показателей эффективности управления



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 22 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

1. Рассчитать показатели, характеризующие эффективность системы управления;
2. Сопоставить оценку эффективности управления оптимальными показателями.

### Методические указания к выполнению заданий:

Для определения эффективности управления, применяются следующие группы показателей:

1. Общие экономические показатели - выход валовой продукции или чистого дохода, себестоимость продукции, фондоотдача, производительность труда, уровень рентабельности и другие.

2. Показатели экономичности аппарата управления – удельный вес затрат на управление в себестоимости валовой продукции; удельный вес расходов на оплату труда работников управленческого аппарата в себестоимости валовой продукции; удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде оплаты труда.

3. Показатели результативности управления – производство валовой продукции на 1 тенге управленческих расходов за 1 человеке - день.

Данные для проведения расчета эффективности менеджмента будут представлены преподавателем на занятии. Практическую работу рекомендуется оформить в таблицу 1.

Таблица 1 - Показатели оценки эффективности управления производством

Показатели	
I. Общие результативные показатели:	
1. Произведено валовой продукции, тыс. тенге:	
1.1 на 100 га с/х угодий	
1.2 на 1 среднегодового работника	
2. Валовой доход (прибыль), тыс. тенге:	
2.1 на 1 га с/х угодий	
2.2 на 1 среднегодового работника	
3. Урожайность с/х культур, ц/га	
4. Продуктивность животных, ц	
5. Себестоимость 1ц продукции, тенге: в растениеводстве в животноводстве	
6. Фондоотдача в расчете на 100 тенге ОПФ	
7. Уровень рентабельности (окупаемости), %	
II. Показатели экономичности аппарата управления:	
1. Удельный вес затрат на управление в себестоимости валовой продукции, %	
2. Удельный вес расходов на оплату труда работников управленческого аппарата в себестоимости валовой продукции, %	
3. Удельный вес заработной платы работников общем фонде оплаты труда, %	
4. отношение численности работников управления к общей численности работающих, %	
5. Приходится работающих на 1 работника аппарата управления, чел.	
III. Показатели результативности управления	
1. Производство валовой продукции, тенге:	
1.1 на 1 тенге управленческих расходов	
1.2 на 1 работника аппарата управления	
1.3 на 1 среднегодового работника.	
2. Чистый доход, тенге 2.1 на 1 работника управления	



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 23 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Вывод:

### 3.2.4 Перечень примерных тестовых заданий:

Тема: Мотивация деятельности в менеджменте

1 В состав содержательных теорий мотиваций включают теории:

- А) Маслоу, теория «ожиданий» В Врума, модель Портера – Лоулера.
- В) Альдерфера, Герцберга, Макклеланда, теория «справедливости» Д. Адамса
- С) Теория «ожиданий» В. Врума, теория «справедливости» Д. Адамса, модель

Портера – Лоулера.

**Д) Маслоу, Макгрегора, Герцберга, Макклеланда.**

Е) Теория лидерства Курта Левина.

2 К процессуальным теориям мотивации относятся:

- А) Теория ожидания, теория потребностей
- В) Теория ожидания, теория справедливости, теория Портера-Лоулера
- С) Теория Э. Мэйо, теория А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга**
- Д) Теория справедливости, теория ожидания
- Е) Теория лидерства Курта Левина.

3 Потребности присущие личности и ее внутреннему миру

- А) Безопасности и защищенности, физиологические, социальные.
- В) Физиологические, социальные, самовыражения.
- С) Социальные, уважения, самовыражения.**
- Д) Безопасности и защищенности, самоуважения.
- Е) Духовные.

4 Отсутствие или недостаточная степень присутствия данных факторов вызывает у человека чувство неудовлетворенности, однако если они достаточны, то не вызывают степень удовлетворенности и не могут мотивировать человека на что-либо

**А) Гигиенические.**

В) Мотивации.

С) Факторы справедливости.

Д) Потребности роста и развития.

Е) Духовные.

5 Гигиенические факторы являются элементом теории мотивации:

А) Ф. Тейлора.

В) А. Файоля.

**С) Ф. Герцберга.**

Д) Г. Эмерсона.

Е) Л. Гилбрет.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 24 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

6 Категории теорий мотивации:

**A) Содержательные и процессуальные.**

B) Содержательные.

C) Процессуальные.

D) Основанные на потребности.

E) Духовные.

7 К мотивациям по теории Ф. Герцберга не относится:

A) Продвижение по службе.

**B) Межличностные отношения.**

C) Возможность творческого и делового роста.

D) Признание и одобрение результатов работы.

E) Правильный ответ не указан.

8 К гигиеническим факторам теории Ф. Герцберга не относится:

A) Политика фирмы.

**B) Успех.**

C) Заработная плата.

D) Условия работы.

E) Межличностные отношения.

9 Из перечисленных групп потребностей укажите группу не входящую в пирамиду потребностей А.Маслоу:

A) Физиологические.

B) Безопасности.

C) Социальной принадлежности.

**D) Ожидания.**

E) Самоутверждения.

10 Потребности делятся на группы:

A) Первичные и физиологические.

**B) Первичные и вторичные.**

C) Вторичные и психологические.

D) Низкие и первичные.

E) Правильный ответ не указан.

Тема: Лидерство и власть

Тема: Лидерство и власть

1 Процесс личного влияния менеджера на подчиненных при помощи собственных навыков и средств коммуникаций для достижения целей организации называется:

A) Координацией.

B) Регулированием.

**C) Руководством.**



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 25 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- D) Организацией.
- E) Контролем.

2 Не существует власти, основанной на:

- A) Принуждении.
- B) Вознаграждении.
- C) Харизме.
- D) Законе.
- E) **Обмане.**

3 Не существует подходов к определению эффективного руководства (лидерства):

- A) С позиций личных качеств.
- B) Поведенческий подход.
- C) **Бюрократический и аналитический.**
- D) Поведенческий и ситуационный.
- E) Ситуационный.

4 Лидерство – это

- A) Право влиять на подчиненных, предоставленное законом.
- B) **Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилие на достижение целей организации.**
- C) Умение организовать работу людей.
- D) Способность убеждать людей.
- E) Право отдавать команды.

5 Типы стилей руководства:

- A) Авторитарный, демократический.
- B) **Авторитарный, демократический, либеральный.**
- C) Авторитарный, демократический, либеральный.
- D) Демократический, авторитарный, авторитарный.
- E) Правильный ответ не указан.

6 Форма власти, основанная на традициях, называется властью:

- A) **Законной.**
- B) Экспертной.
- C) Харизматической.
- D) Авторитарной.
- E) Либеральной.

7 Власть – это:

- A) Полномочия.
- B) Возложенные обязанности.
- C) **Возможность оказывать влияние.**
- D) Ответственность.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 26 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Е) Правильный ответ не указан.

8 Влияние через разумную веру относится к форме власти:

- А) Экспертной.
- В) Эталонной.
- С) Традиционной.
- Д) Основанной на страхе.
- Е) Основанной на вознаграждение.

9 К формам власти не относится власть:

- А) Основанная на принуждении.
- В) Основанная на вознаграждении.
- С) Законная власть.
- Д) Экспертная власть.

Е) Основанная на убеждении.

10 Самой древней формой власти является власть, основанная на:

- А) Убеждении.
- В) Принуждении.
- С) Участии.
- Д) Примере.
- Е) Разумной вере.

3.2.5 Типовое задание для деловой игры:

Тема: Управленческие решения

Цель: приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Задачи:

1. Получить навыки аналитического мышления, связанного с выбором решения.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Усвоить вопрос об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным решениям.
4. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия, достижения взаимопонимания.

Размер группы: от шести до двенадцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

Характеристика проблемной ситуации

.....

Методические указания по проведению деловой игры

1 этап. Индивидуальное выполнение задания.

2 этап. Групповое решение проблемы.

Инструкция по выполнению задания.

Ваша группа должна принять решение методом консенсуса.....



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 27 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Ожидаемый результат...

### 3.2.6 Тренинги:

Тема: Коммуникации в системе менеджмента

Сценарий проведения тренинга:

Цель занятия:

- изучить шумы и преграды в коммуникациях
- выяснить роль невербальной коммуникации в менеджменте.
- определить, какие правила невербальной коммуникации должен соблюдать хороший менеджер.
- продолжить формирование коммуникативной компетенции обучающихся, необходимой для налаживания отношений в социальной группе.

I. Организационный момент – 2-3 минуты.

II. Информационный блок – 20 мин.

III. Практический(тренинговый) блок

Тренинг «Испорченный телефон»

Сообщение:

*«Национальная сборная Казахстана по футболу в ночь со вторника на среду по времени Астаны проиграла в Нюрнберге сборной Германии со счетом 1:4 матч отборочного турнира к чемпионату мира 2014 года, финальная стадия которого пройдет в Бразилии.*

*После домашнего поражения от тех же немцев (0:3) на прошлой неделе, казахстанцы и в ответной игре отпустили соперника в свободное плавание.*

*У сборной Казахстана так и осталось одно набранное очко в нынешней отборочной кампании, сборная РК осталась на предпоследнем месте в группе С».*

Преподаватель шепотом говорит первому ученику, он передает второму и т.д. Последний сообщает, что услышал.

Преподаватель повторяет фразу, которая была сказана первоначально. Результат вызывает у студентов сначала смех, а потом удивление, что информация во - первых сократилась в двое, а во - вторых сильно изменилась.

**Обсуждение, дискуссия:**

Что вызвало искажение сообщения при передаче от участника к участнику?

Что следует сделать, чтобы информация передавалась точно?

Какие блоки информации исказились в первую очередь? (те блоки, которые эмоционально безразличные).

Что же помешало передать сообщение правильно, без искажения? (Быстро, шумно, не все расслышал, нечетко говорил, отвлекся и т.д.)

**Тренинг 2 «Восприятие информации».**

Задание: Для задания необходимо 4 человека, 3 человека выходят за дверь,

1й остается в аудитории и рассказывает «о доме своей мечты», рисует его. (Лист убирается).

Приглашается 2й. 1й рассказывает «о доме своей мечты» (лист убирается) и т.д..

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент</p>			
Версия документа - 1	стр. 28 из 34	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Все рисунки вывешиваются.

Остальные студенты смотрят и затем анализируют результаты.

**Обсуждение, дискуссия:**

Почему дома получились разными?

Отчего рассказ был одинаковым, а дома оказались все разные?

Чем отличаются 1й домик от 2го, 3го, 4го?

Почему появилось столько ошибок, неточностей при передаче информации?

Как чувствовали себя те, кто рисовал?

Ваши ощущения на месте?

Какую главную ошибку допустили участники упражнения?

IV. Подведение итогов.

### 3.2.7 Перечень примерных заданий для подготовки презентации

Тема: Организационная культура

Задание:

Разработать проект организационной культуры студенческой группы.

Проект организационной культуры может включать следующие разделы:

1 Миссия, цели и задачи группы;

2 Ценности, традиции группы;

3 Функции, потребности группы.

4 Взаимосвязь корпоративной культуры вуза и организационной культуры студенческой группы.

Культура является продуктом взаимодействия философии вуза, группы с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.

5 Лидеры группы, роли и ролевые установки (использовать десять ролевых установок управленческого персонала по Минцбергу).

Требования к оформлению презентации: Презентация создается по указанной теме. Объем презентации не менее 10 слайдов. Фон слайдов – однотонный. Выравнивание текста слева, заголовки – по центру. Шрифт текста на слайде – 28-30 пт. Рекомендуется на слайде располагать рисунки или иллюстрации. При создании презентации, можно использовать рекомендуемую литературу электронных библиотечных систем Костанайского филиала ЧелГУ. При защите учитывается наглядность презентации, содержание и соответствие материала теме.

### 3.2.8 Перечень примерных заданий для самостоятельной работы:

1. Изучить и составить конспект по вопросу «Управленческие революции»
2. Изучить десять ролевых установок управленческого персонала по Минцбергу
3. Изучить сущность Бостонская матрицы (матрица БКГ)
4. Разработать матрицу БКГ на примере продукции Костанайской кондитерской



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 29 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

фабрики АО «Баян Сулу» (Для выполнения работы использовать официальный сайт <https://bayansulu.kz/>)

5. Изучить основные типы административно – управленческого аппарата
6. Изучить принципы рационального делегирования в менеджменте
7. Изучить сущность мотивирования исполнительской деятельности
8. Исследовать концепции мотивации Владимира Герчикова
9. Изучить основные проблемы лидерства
10. Изучить основные различия менеджера и лидера
11. Разработать план собственной карьеры, определить набор личностных характеристик лидера для каждого этапа карьеры
12. Изучить организационные коммуникационные барьеры
13. Изучить межличностные коммуникационные барьеры
14. Проанализировать современные тенденции развития организации
15. Проанализировать модели организационного развития
16. Изучить поведение менеджера и собственника
17. Изучить модель владельческой организации бизнеса
18. Изучить модели менеджеров в построении эффективной организации
19. Проанализировать перспективы и направления развития менеджмента
20. Изучить парадоксы развития современного менеджмента

Полные комплекты оценочных средств хранятся на кафедре.

#### 4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Виды текущего контроля	Высокий уровень 90-100%	Продвинутый уровень 75-89%	Пороговый уровень 50-74%	Недостаточный 0-49%
Устный (фронтальный) опрос, дискуссия, тестирование, решение кейса, практическая работа, презентация проекта, деловая игра	27-30 баллов	23-26 баллов	15-22 баллов	0-14 баллов
Задание самостоятельной работы	27-30 баллов	23-26 баллов	15-22 баллов	0-14 баллов

В соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов посещение оценивается следующим образом:

- менее 50% занятий – 0 баллов;
- 50 – 74% занятий – 15 баллов;
- 75 – 89% занятий – 18 баллов;
- 90 – 100% занятий – 20 баллов.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 30 из 34	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

#### Критерии оценивания устного (фронтального) опроса, дискуссии

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

#### Критерии оценивания кейса студента

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий.

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, неумение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.

#### Рекомендации студенту по работе над кейсом

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 31 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Работая над кейсом, студенты должны продемонстрировать следующие умения:

- определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

- определение того, какая имеющаяся или доступная информация может пролить свет на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;

- умение разбираться в представлениях о ситуации — своих и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса (субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или ограничивать возможности улучшения ситуации);

- умение работать с неоднозначностью и неопределенностью, т.к. никогда не будет полной информации;

- умение «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, понять, что действительно происходит — основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;

- с учетом этого понимания — умение разработать необходимые действия;

- умение убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;

- умение удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять

#### Критерии оценивания практической работы

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 32 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы. Студент даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

#### Критерии оценки тестовых заданий

«отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) - выставляется, если студент выполнил работу без ошибок и недочётов, допустил не более 10% ошибок от общего объема заданий.

«хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) - выставляется, если студент выполнил работу, допустив от 11% до 25% ошибок от общего объема заданий.

«удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) - выставляется, если студент выполнил работу, допустив от 26% до 50% ошибок от общего объема заданий.

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) - выставляется, если студент допустил число ошибок и недочётов превосходящее норму, при которой может быть выставлено «удовлетворительно», или если правильно выполнил менее половины работы.

#### Критерии оценивания результатов обучения студентов на деловой игре

«отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: понимание и усвоение материала любой степени сложности; умений и навыков работы в команде, наблюдения и принятия решения, способностей контактировать и слушать других, риторических способностей, лидерских качеств; продуктивное мышление, наблюдательность, творческие способности, умение доказывать и отстаивать свою точку зрения, организаторские способности.

«хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется студенту, если демонстрируются: понимание и усвоение материала средней степени сложности; умений и навыков работы в команде, наблюдения и принятия решения, способностей контактировать и слушать других, риторических способностей, лидерских качеств; продуктивное мышление, творческие способности, умение доказывать и отстаивать свою точку зрения.

«удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется студенту, если демонстрируются: определенная степень понимания основных понятий, включается в работу команды, делает попытку доказывать свою точку зрения.

Во всех иных случаях выставляется «неудовлетворительно».

Критерии оценки конспектов: «отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если текст работы логически выстроен и точно изложен, ясен весь ход рассуждения. Имеются ответы на все поставленные вопросы, и они изложены научным языком, с применением терминологии, принятой в изучаемой дисциплине. Ответ на каждый вопрос заканчивается выводом, сокращения слов в тексте отсутствуют. Использована литература из библиотеки Костанайского филиала «ЧелГУ» и (или) ЭБС. Оценка «хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если тема раскрыта, но допущены несущественные ошибки. Использована литература из библиотеки Костанайского филиала «ЧелГУ» и (или) ЭБС. «Удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – если тема описана не полностью, собственная точка зрения на изучаемую проблему не достаточно

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики		
	Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент		
Версия документа - 1	стр. 33 из 34	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

аргументирована. Студент не всегда полно и обстоятельно отвечает на вопросы по изучаемой проблеме. Не представлены необходимые таблицы и схемы. Иначе, студент получает оценку «неудовлетворительно»(F, 0, 0-49%).

Критерии оценки структурно-логической схемы:

Работа выполнена на «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) содержание схемы полностью соответствует заданной теме

Работа выполнена на «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) содержание материала в схеме соответствует заданной теме, но есть недочеты и незначительные ошибки

Работа выполнена на «удовлетворительно» обучающийся работу выполнил небрежно, содержание блоков схемы по некоторым аспектам не раскрывает вопросы заданной темы

Иначе, студент получает оценку «неудовлетворительно»(F, 0, 0-49%).

Критерии оценки кроссворда:

Работа выполнена на «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%): термины и определения написаны грамотно, допускается 1 ошибка; в содержании кроссворда используются термины по изучаемой теме; определение терминов не вызывает у обучающегося затруднений; определения терминов не повторяют дословно текст учебника или конспекта; кроссворд оформлен аккуратно и точно в соответствии с правилами оформления; объем отчета соответствует регламенту; кроссворд оформлен иллюстрациями; сетка кроссворда имеет заливку, красочно оформлен; при оформлении кроссворда использовано специальное программное обеспечение.

Работа выполнена на «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%): содержание материала в таблице соответствует заданной теме, но есть недочеты и незначительные ошибки; ячейки таблицы заполнены материалом, подходящим по смыслу, но представляет собой пространные пояснения и многословный текст; в оформлении таблицы имеются незначительные недочеты и небольшая небрежность.

Работа выполнена на «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%): студент работу не выполнил в полном объеме; содержание ячеек таблицы не соответствует заданной теме; имеются не заполненные ячейки или серьезные множественные ошибки; отчет выполнен и оформлен небрежно, без соблюдения установленных требований.

Иначе, студент получает оценку «неудовлетворительно»(F, 0, 0-49%).

Критерии оценивания презентаций

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если:

- презентация соответствует теме или ее вопросу, оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.), сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме (вопросу); выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если:

- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема ясно изложена и структурирована; использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Теория менеджмента»  
по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе  
бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 34 из 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если:

- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема неясно изложена и неструктурирована; не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если:

- презентация не выполнена или содержит материал не по вопросу;  
- студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

## Отметки о продлении срока действия

Фонд оценочных средств пролонгирован на 2022 / 2023 учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «26» мая 2022 г. Протокол № 12
Фонд оценочных средств пролонгирован на 20__ / 20__ учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «__» _____ 20__ г. Протокол № ____
Фонд оценочных средств пролонгирован на 20__ / 20__ учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «__» _____ 20__ г. Протокол № ____