

Приложение

Министерство образования и науки Российской Федерации
Муромский институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Отделение среднего профессионального образования

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Менеджмент

наименование дисциплины

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)
код и наименование специальности

Программа подготовки специалистов среднего звена

Муром, 2018

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств (ФОС) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент» разработан в соответствии с рабочей программой, входящей в программу подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

№№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Теоретические основы управления. Организация как объект современного менеджмента	OK 03, OK 04	тест, практические задания
2	Связующие процессы в менеджменте	OK 03, OK 04	тест, практические задания
3	Функции менеджмента	OK 03, OK 04, ПК 4.7	тест, практические задания
4	Групповая динамика, лидерство и руководство	OK 03, OK 04, ПК 4.7	тест, практические задания

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям образовательной программы, в том числе рабочей программы дисциплины «Менеджмент», для оценивания результатов обучения: знаний, умений, владений и уровня приобретенных компетенций.

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» включает:

1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости:

- вопросов для устного опроса, тестов, практических заданий

2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме:

- итогового теста и практического задания, на основе выполнения которых формируется экзаменационная оценка

Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины «Менеджмент» при освоении образовательной программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие	
Знать	Уметь
<ul style="list-style-type: none"> – возможные траектории профессионального развития и самообразования; – методы планирования и организации работы подразделения; – принципы построения организационной структуры управления 	<ul style="list-style-type: none"> – определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования; – использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; – анализировать организационные структуры управления
ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами	
Знать	Уметь
<ul style="list-style-type: none"> – основы формирования мотивационной политики организации; – основы проектной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; – организовывать работу коллектива и команды; – взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения
ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков	
Знать	Уметь
<ul style="list-style-type: none"> – организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта 	<ul style="list-style-type: none"> – принимать эффективные решения, используя систему методов управления, учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности, мониторинг устранения выявленных нарушений, недостатков и рисков

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» формируются компетенции:

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие;

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами;

ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций текущего контроля знаний по учебной дисциплине «Менеджмент»

Текущий контроль знаний, согласно положению о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (далее Положение) в рамках изучения дисциплины «Менеджмент» предполагает устный опрос, тестирование, выполнение заданий по лабораторным работам и выполнение заданий по практическим работам.

Регламент проведения и оценивание устного опроса

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Менеджмент» предполагается выполнение устных опросов студентов, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности устного опроса	15 мин.
	Итого (в расчете на один опрос)	15 мин.

Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии оценивания
2 балла	Ответ на вопрос раскрыт полностью или при верном ответе допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
1 балл	Ответы даны частично.
0 баллов	Ответ неверен или отсутствует.

Регламент проведения и оценивание тестирования студентов

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Менеджмент» предполагается выполнение тестирования студентов, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности выполнения теста (15 вопросов)	40 мин.
	Итого (в расчете на тест)	40 мин.

Критерии оценки тестирования студентов

Оценка выполнения тестов	Критерии оценки
<i>1 балл за правильный ответ на 1 вопрос</i>	<i>правильно выбранный вариант ответа (в случае закрытого теста), правильно вписанный ответ (в случае открытого теста)</i>

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Менеджмент»

Вопросы для устного опроса

Рейтинг-контроль 1

1. Объясните содержание понятий «менеджмент»
2. Выделите основные специфические черты, характерные для управления предприятием.
3. Представьте модели управления в период с 1990 г. и по настоящее время.
4. Объясните содержание понятия «функции управления».
5. Каковы основные функции менеджмента?
6. Назовите общие принципы управления.
7. Сформулируйте частные принципы управления.
8. В чем отличие методов управления от его функций и принципов?

Рейтинг-контроль 2

9. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
10. Поясните усиливающуюся роль экономических методов управления в современный период
11. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
12. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства.
13. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие предприятия и вступает в противоречие с эффективными методами управления.
14. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
15. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
16. Что вы понимаете под управленческим решением?
17. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.

Рейтинг-контроль 3

18. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
19. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?
20. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
21. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов в вашей жизни.
22. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
23. Назовите причины стресса.
24. Дайте определение эффективности менеджмента и назовите ее составляющие.
25. Определите расходы посетителей в стране пребывания.
26. Какой вам представляется социальная эффективность менеджмента?

Тесты для текущего контроля знаний

Рейтинг-контроль 1.

1. Менеджмент – это
 - 1) совокупность действий группы людей по выпуску продукции;
 - 2) целенаправленное воздействие на человека;
 - 3) процесс руководства отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.
2. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:
 - 1) обязанность менеджера
 - 2) функции менеджмента
 - 3) этапы планирования
 - 4) новый метод управления
3. Какие из перечисленных методов управления нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, на раскрытие личных способностей каждого работника
 - 1) экономические
 - 2) социально-психологические
 - 3) административные.
4. Примером применения административного метода управления является ситуация, когда ...
 - 1) разработан план социального развития трудового коллектива
 - 2) разработана система материального стимулирования
 - 3) разработано положение общеорганизационного порядка
 - 4) внедрена система автоматизированного учета затрат
5. Организация - это
 - 1) группа людей, объединенная общей целью
 - 2) группа людей, владеющая средствами производства
 - 3) группа людей, деятельность которых координируется
 - 4) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
6. Организация является открытой системой, так как:
 - 1) динамично взаимодействует с внешней средой;
 - 2) стремится к достижению поставленных целей;
 - 3) работает над совершенством оказываемых услуг;
 - 4) постоянно улучшает структуру управления;
 - 5) имеет бизнес-план.
7. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:
 - 1) акционеры, конкуренты, поставщики
 - 2) потребители, торговые предприятия, местные органы
 - 3) все перечисленное
 - 4) правительственные органы, местные органы
8. Внутренняя среда организации - это:
 - 1) капитал, люди, технология

- 2) часть общей среды, которая находится в рамках организации
- 3) партнёры по бизнесу

9. Организационная структура – это

- 1) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами
- 2) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
- 3) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
- 4) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

10. Назовите предпосылки формирования менеджмента:

- 1) развитие рыночных отношений;
- 2) необходимость укрепления централизованного управления;
- 3) усиление надзора за работниками;
- 4) индустриальный способ организации производства;
- 5) необходимость решения назревших проблем производства.

11. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте:

- 1) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
- 2) использование труда менеджеров-профессионалов;
- 3) нормирование производственных операций;
- 4) повышение благосостояния каждого работника;
- 5) ориентация на экономического человека;
- 6) необходимость стимулирования труда;
- 7) создание благоприятных условий для работы;
- 8) организация поточного производства и конвейеров;
- 9) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

12. Расположите школы управления в хронологическом порядке их возникновения:

- 1) школа поведенческих наук;
- 2) классическая (административная) школа в управлении;
- 3) школа научного управления;
- 4) школа науки управления (количественная);
- 5) школа психологии и человеческих отношений.

13. Назовите внутренние факторы (переменные), на которые акцентировала свое внимание каждая из школ управления: 1. Трудовые ресурсы организации. 2. Структура и функции управления. 3. Техника и технология управления. 4. Учет всех внутренних факторов в комплексе:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная) школа;
- в) школа психологии и человеческих отношений;
- г) школа науки управления.

14. Предприятия по формам собственности классифицируются на:

- 1) индивидуальные
- 2) частные
- 3) малые
- 4) государственные
- 5) коллективные
- 6) муниципальные

15. Коммуникация – это:

- 1) обмен опытом между организациями;
- 2) обмен информацией между людьми;
- 3) принципы поведения в отдельной организации;
- 4) предпринимательский этикет.

16. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- 1) Положительная
- 2) Корреляционная
- 3) Неопределенная
- 4) Отрицательная

17. Что не относится к основным элементам коммуникационного процесса:

- 1) отправитель;
- 2) функция;
- 3) получатель;
- 4) сообщение;
- 5) канал связи.

18. В менеджменте невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию в случае...

- 1) плохой обратной связи
- 2) отсутствия у собеседника умения слушать
- 3) несоответствия жестов и мимики словам

19. Что означает «принять решение»?

- 1) перебрать все возможные альтернативы
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- 3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- 4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

20. Процесс принятия решений начинается с:

- 1) формулирования целей;
- 2) определения лица, ответственного за принятие решений;
- 3) сбора информации о ситуации;
- 4) анализа внешней среды;
- 5) выявления проблемы.

21. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- 1) интенсификация мыслительного процесса
- 2) анализ нестандартных решений

- 3) выявление альтернатив
- 4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

22. Основные функции управления

- 1) планирование, контроль
- 2) планирование, организация, мотивация, контроль
- 3) организация, мотивация
- 4) организация, мотивация, контроль

23. Укажите, к какому виду управленческих решений относятся выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом

- 1) интуитивное
- 2) основанное на суждениях
- 3) рациональное

24. Какие из перечисленных организационных структур относятся к иерархическим (бюрократическим):

- 1) Проектная
- 2) Дивизиональная
- 3) Матричная
- 4) Линейная
- 5) Линейно-функциональная.

25. Матричная организационная структура рекомендуется для условий (выберите несколько):

- 1) Диверсификации
- 2) Выполнения организацией сложных проектов
- 3) Дефицита высококвалифицированных работников НИОКР
- 4) Территориально рассредоточенных организаций

26. Основные недостатки дивизиональных структур:

- 1) отсутствие творческих решений
- 2) низкий уровень мотивации сотрудников
- 3) увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
- 4) опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)

27. Какие из ниже перечисленных характеристик присущи линейно-функциональным организационным структурам:

- 1) гибкость;
- 2) оперативность принятия решений;
- 3) ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок;
- 4) специализация и компетентность.

28. Укажите, какое из определений характеризует содержание «коммуникации» в менеджменте

- 1) обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений
- 2) информационные каналы, связывающие коммуникантов с целью эффективного управления предприятием
- 3) организация информационного обеспечения системы управления предприятием.

29. В организации выделяют следующие уровни управления:

- 1) институциональный, управленческий, технический;
- 2) институциональное, средний, технологический;
- 3) организационный, функциональный, линейный;
- 4) вертикальный и горизонтальный.

30. Установите соответствие между уровнями руководителей и их деятельностью:

- 1) технологический уровень;
- 2) управленческий уровень;
- 3) институциональный уровень.
 - а) занимаются разработкой долгосрочных планов, установлением целей, изменениями политики организации, ее связями с другими организациями;
 - б) координируют работу внутри организации, согласовывая разные формы деятельности;
 - в) выполняют ежедневно осуществляющиеся операции и действия.

31. Объект управления – это

- 1) человек или группа людей, которыми управляют;
- 2) аппарат управления;
- 3) люди, которые занимаются управлением;
- 4) люди, которые выполняют определенные задачи.

32. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- 1) потерей управляемости коллектива;
- 2) разрастанием бюрократического аппарата;
- 3) дублирование усилий;
- 4) все перечисленное.

33. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- 1) работа с людьми;
- 2) работа с людьми и информацией;
- 3) работа с предметами и людьми;
- 4) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми.

34. Для чего предназначена организационная структура управления?

- 1) для установления целей организации;
- 2) для обеспечения единства действия всех элементов организации;
- 3) для стимулирования действий работников организации.

35. Для чего организация должна взаимодействовать с внешней средой:

- 1) для контроля за исполнителями;
- 2) для обеспечения ресурсами;
- 3) для обеспечения взаимодействия между подразделениями;
- 4) для мотивации исполнителей.

36. Что является результатом горизонтального разделения труда в организации?

- 1) разделение операций между двумя бухгалтерами;
- 2) разделение всего производственного процесса на производство и реализацию;
- 3) образование уровней управления.

37. Анализ, заключающийся в сопоставлении факторов внешней среды с профилем компании для определения сильных и слабых ее сторон, возможностей и угроз бизнесу, называется: _____

38. Трудности в процессе коммуникации из-за различного значения слов для людей разных национальных культур, профессий, уровней образования, социальных слоев:

- 1) лингвистические проблемы;
- 2) принципы мотивации;
- 3) семантические барьеры.

39. Оцените с помощью слов «верно» или «неверно» следующие высказывания о распределении задач менеджмента по уровням управления:

- 1) чем выше уровень управления, тем больше оперативных задач должно на нем решаться;
- 2) руководитель предприятия должен быть лучшим специалистом по производству;
- 3) обеспечение ритмичности производства преимущественно относится к задачам нижнего звена управления.

40. Релевантная информация – это информация

- 1) достоверная;
- 2) имеющая отношение только к данной проблеме, человеку или периоду времени;
- 3) передаваемая по каналам слухов.

Рейтинг-контроль 2.

1. Что называется миссией организации?

- 1) совокупность способов и средств, направленных на достижение долгосрочных целей;
- 2) общая цель, которая вызывает у членов организации состояние устремленности к чему-либо;
- 3) предполагаемое желаемое состояние объекта управления в будущем периоде;
- 4) все вышеперечисленное.

2. Под стратегией организации следует понимать:

- 1) всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей;
- 2) комплексный план для получения прибыли в перспективном периоде;
- 3) план реализации целей;
- 4) текущие планы для достижения целей.

3. Контроль - это:

- 1) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- 2) наблюдение за работой персонала организации;
- 3) наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий.

4. К средствам мотивации труда НЕ относятся:

- 1) вознаграждения;
- 2) проведение производственных совещаний;
- 3) повышение квалификации персонала;
- 4) обеспечение условий для самовыражения.

5. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

- 1) до фактического начала выполнения работ;
- 2) после выполнения запланированных работ;
- 3) в ходе проведения определенных работ;
- 4) тогда, когда удобно руководителю.

6. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- 1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;
- 2) сложность и напряженность работы, уровень вознаграждения;
- 3) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и сущностью работы.

7. Группа, состоящая из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием, - это:

- 1) формальная группа;
- 2) команда;
- 3) рабочая группа.

8. Система контроля в организации обычно состоит из

- 1) предварительного, текущего и заключительного;
- 2) текущего и заключительного;
- 3) предварительного и заключительного;
- 4) только из текущего контроля.

9. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- 1) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- 2) передается ответственность нижестоящему руководителю;
- 3) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- 4) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

10. Задача предварительного контроля:

- 1) контроль результатов выполнения плана;
- 2) контроль хода выполнения плана;
- 3) контроль готовности к выполнению плановых задач;
- 4) контроль каждой отдельной операции.

11. Оцените следующие высказывания.

	Верно	Неверно
1. Мотивация к эффективному труду может основываться на эмоциях		
2. Демократичный стиль руководства предусматривает постоянный контроль персонала		
3. Демократичный стиль руководства предусматривает широкое делегирование персоналу задач и полномочий		
4. Авторитарный стиль руководства приводит к перегрузке руководителя		
5. Демократичный стиль руководства приводит к слабой мотивации сотрудников		

12. Отнесите указанные потребности по принадлежности к соответствующей теории мотивации

1. Пирамида (иерархия) потребностей Маслоу.
2. Концепция ERG Альдерфера.
3. Концепция приобретенных потребностей Макклелланда.
4. Концепция двух факторов Герцберга:
 - а) потребности существования;
 - б) потребности власти;
 - в) потребности роста;
 - г) потребности причастности;
 - д) гигиенические факторы;
 - е) физиологические потребности;
 - ж) потребности связи;
 - з) потребности успеха;
 - и) мотивирующие факторы;
 - к) потребности принадлежности и причастности;
 - л) потребности признания и самоутверждения.

13. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- 1) традиции;
- 2) харизмы;
- 3) через страх;
- 4) эксперта.

14. Удовлетворение социальных потребностей – цель создания

- 1) формальных групп;
- 2) неформальных групп.

15. Эталонная власть основана на:

- 1) влиянии через страх;
- 2) влиянии через разумную веру;
- 3) влиянии с помощью харизмы;
- 4) нет правильного ответа.

16. Укажите правильный вариант толкования формы власти руководителя, основанной на вознаграждении

- 1) характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий;
- 2) исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению насущной потребности или вообще может причинить какие-то неприятности;
- 3) исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

17. Руководитель ни в коем случае не должен делегировать...

- 1) контроль результатов;
- 2) установление целей;
- 3) специализированную деятельность;
- 4) частные вопросы.

18. Установите соответствие между основными формами власти и их сущностью:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Экспертная власть;
- 3) Законная власть.

а) означает, что руководители имеют право давать задания без желания подчиненного и наказывать за неисполнение заданий. Эта власть основана на чувстве страха;

б) основана на том, что исполнители подчиняются руководителю в силу традиции;

в) означает, что руководителю верят подчиненные, так как он обладает специальными знаниями, которые позволяют ему принимать грамотные решения и удовлетворять потребность подчиненных.

19. Соотнеси элементы и характеристики комплексной системы мотивации труда:

- 1. Культура предприятия;
- 2. Обслуживание персонала;
- 3. Принципы руководства;
- 4. Система участия работников.

а) система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм;

б) участие работников в распределении общего хозяйственного результата предприятия;

в) все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы;

г) предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления.

20. Процедура – это:

- 1) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;
- 2) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации;
- 3) использование опыта прошлого;
- 4) гарантированное выполнение конкретных действий.

21. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

- 1) запугивания снижением зарплаты;
- 2) угрозой увольнения;
- 3) угрозой понижения в должности;
- 4) запугивая возможность ущемления самолюбия.

22. Каковы причины необходимости контроля в организации?

- 1) неопределенность внешней и внутренней среды;
- 2) недоверие к рядовым сотрудникам;
- 3) конфликты в организации;
- 4) предупреждение кризисных ситуаций;
- 5) поддержание успеха .

23. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?

- 1) потребность в принадлежности;
- 2) потребность в самовыражении;
- 3) потребность во власти;
- 4) потребность в безопасности.

24. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- 1) зарплата;
- 2) карьера;
- 3) сама работа;
- 4) признание окружения.

25. Пример влияния через разумную веру – это отношение

- 1) рабочего с мастером;
- 2) крестьянина и помещика;
- 3) пациента с лечащим врачом;
- 4) подсудимого и судьи.

26. Расположите перечисленные виды потребностей человека по их уровням в соответствии с пирамидой Маслоу

- 1) потребность в питании;
- 2) потребность самовыражения;
- 3) потребность в безопасности и защищенности;
- 4) потребность в отдыхе;
- 5) потребность в уважении;
- 6) потребность в принадлежности к коллективу.

27. Как вы будете мотивировать своего подчиненного, если он любит и носит дорогую одежду, стремится иметь символы положения в обществе (офис, ученую степень и т.д.), любит машины высокого качества, живет в престижном районе, стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой.

28. Для того, чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами. Следует также:

- 1) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- 2) хорошо знать потребности подчиненных;
- 3) иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- 4) иметь систему жесткого контроля.

29. Отметьте, на какой стадии развития группы идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы

- 1) начальная стадия формирования;
- 2) обеспечение сплоченности членов группы;
- 3) внутригрупповой конфликт

30. Как сплоченность группы влияет на результаты и эффективность ее работы

- 1) положительно;
- 2) отрицательно;
- 3) положительно или отрицательно в зависимости от ситуации.

31. Теория справедливости исходит из концептуального предположения, согласно которому:

- 1) каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату вознаграждение;
- 2) человек субъективно определяет отношение полученного результата к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с вознаграждением, полученным другими людьми, выполняющими аналогичную работу;
- 3) человек объективно оценивает уровень своей квалификации и профессионализма, проявленный в выполненной работе, и сравнивает его с квалификацией и профессионализмом других;
- 4) абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека;
- 5) справедливость – это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

32. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом:

- 1) регулированием системы ответственности;
- 2) дифференцированием оплаты труда;
- 3) привлечением к принятию рискованных решений;
- 4) развитием групповых форм организации труда и ответственности;
- 5) социально-психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

33. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента в качестве миссии организации может быть предложено положение...

- 1) экономия на затратах на производство и реализацию;
- 2) производство и реализация качественных и доступных товаров;
- 3) увеличение текущей прибыли организации;
- 4) сокращение численности персонала.

34. _____ создаются не распоряжениями и постановлениями руководства, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками и т.п.

- 1) формальные группы;
- 2) неформальные группы;
- 3) команды;
- 4) бригады.

Рейтинг-контроль 3.

1. Установите соответствие между стилями руководства и характеристиками групповых отношений:

- | | |
|---|--|
| 1) Авторитарный стиль; | a) минимум агрессивности друг к другу, дружелюбие, отсутствие конфликтов, поощрения творчества; |
| 2) Демократический стиль; | б) состояние неуверенности, отсутствие целеустремленности, могут возникать неожиданные ситуации и конфликты; |
| 3) Либеральный (попустительский, анархический) стиль. | в) отсутствие доверительности, враждебность, повышенная конфликтность. |

2. Лидерство – это

- 1) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
- 2) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации;
- 3) процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

3. Теория великих людей означает, что...

- 1) что эффективность управления зависит от манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- 2) что эффективный стиль лидерства можно выбрать с помощью специального алгоритма, зная параметры ситуации;
- 3) что лидер должен обладать совокупностью определенных качеств (уровень интеллекта, уровень знаний, инициативность, уверенность в себе, ораторские способности, честность).

4. Конфликт – это

- 1) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, точек зрения двух или более людей;
- 2) соперничество за достижение превосходства, лучшего результата;
- 3) резкое ухудшение взаимоотношений между людьми, состояние вражды.

5. Как у человека в стрессовой ситуации протекает фаза сопротивления:

- 1) организм мобилизуется для встречи с угрозой. Происходят биологические реакции, обусловливающие борьбу или избежание. В физиологическом плане наблюдаются определенные сдвиги: сгущение крови, повышение давления, увеличение печени;
- 2) физиологические реакции превышают норму, тело становится более уязвимым для других стрессоров. Затем тело адаптируется к стрессу и возвращается к нормальному состоянию;
- 3) подверженность усталости, физические проблемы приводят к болезням.

. По направлению конфликты делятся на:

- 1) горизонтальные, вертикальные, смешанные;
- 2) деструктивные, конструктивные.

7. Что находится на третьем этапе управления изменениями Л.Грейнера?

- 1) давление и побуждение;
- 2) посредничество и переориентация внимания;
- 3) диагностика и осознание проблем.

8. В соответствии с моделью К.Левина организационные изменения проходят в три этапа:

- 1) «размораживание», проведение изменения, «замораживание»;
- 2) давление и побуждение, нахождение нового решения, обязательства по его выполнению, получение поддержки изменений;
- 3) подготовка, сбор информации, практическая реализация подготовленных изменений.

9. Пассивные сторонники изменений-

- 1) это люди, которые не удовлетворены существующим порядком, осознают необходимость изменений и готовы приложить значительные усилия для их проведения;
- 2) это люди, которые хотя и понимают, что изменения нужны, но не готовы к активным действиям и у них значительно меньше воли к осуществлению изменений;
- 3) это люди, которые не хотят, чтобы изменения осуществились. На словах они могут соглашаться с необходимостью перемен, но на деле на них не приходится рассчитывать.

10. Какой из наиболее часто используемых методов преодоления сопротивлений приводит к появлению у вовлеченных в процесс работников чувства ответственности за изменения и не воспринимается ими как принуждение?

- 1) образование и обобщение;
- 2) участие и вовлечение;
- 3) помощь и поддержка;
- 4) переговоры и соглашения.

11. Эффективность менеджмента – это

- 1) результативность управленческой деятельности;
- 2) повышение удовлетворенности потребностей работников;
- 3) степень соответствия поведения системы управления конкретной ситуации.

12. Внутренняя эффективность менеджмента –

- 1) соответствие организации требованиям внешней среды;
- 2) степенью использования возможностей предоставляемых внешней средой;
- 3) экономичность, т.е. способность наилучшим (оптимальным) образом использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей.

13. Показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации:

- 1) получено продукции на 1 работника управления, прибыль на 1 работника управления, прибыль на 1 руб. затрат на управление, экономия затрат (финансовых и трудовых) на управление;
- 2) объемы производства и реализации продукции, прибыль, рентабельность, фондоотдача;
- 3) повышение научно-технического уровня управления, рост квалификации менеджеров, возрастание уровня обоснованности принимаемых решений, удовлетворенность трудом.

14. Установите соответствие между стилями руководства и характеристиками групповых отношений:

- | | |
|--|--|
| 1) авторитарный стиль; | |
| 2) демократический стиль; | |
| 3) либеральный (попустительский, анархический) стиль. | |
| а) минимум агрессивности друг к другу, дружелюбие, отсутствие конфликтов, поощрения творчества; | |
| б) состояние неуверенности, отсутствие целеустремленности, могут возникать неожиданные ситуации и конфликты; | |
| в) отсутствие доверительности, враждебность, повышенная конфликтность. | |

15. Установите соответствие между типами конфликта и их сущностью:

- 1) межгрупповой конфликт
- 2) конфликт между личностью и группой
- 3) межличностный конфликт

а) возникновение конфликта определяется ситуацией, отношением личности к ситуации, индивидуально-психологическими характеристиками людей и психологическими особенностями межличностных отношений;

б) если нормы и ожидания группы находятся в противоречии с личностными, личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы;

в) сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими действиями препятствующие друг другу.

16. Установите соответствие между последствиями конфликта и их характеристиками:

- 1) Функциональные последствия конфликта.
- 2) Дисфункциональные последствия конфликта

а) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

б) подрывает доверие сторон друг к другу, вызывает разобщенность и как следствие меньшая степень сотрудничества в будущем. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

в) конфликт ускоряет процесс самосознания; под его влиянием утверждается и определенный набор ценностей; способствует расстановке приоритетов;

г) сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;

д) уменьшает возможности группового мышления и синдрома покорности, что улучшает качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию;

е) обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, разрешении.

17. Установите соответствие между показателями эффективности менеджмента и их составляющими:

- 1) Количествоные;
 - 2) Качественные.
- а) получено продукции на 1 работника управления;
- б) повышение научно-технического уровня управления;
- в) прибыль на 1 работника управления;
- г) удовлетворенность трудом.

18. Выберите факторы, повышающие эффективность менеджмента:

- 1) взаимодействие в системе управления;
- 2) разработка проблем управления;
- 3) оптимальное использование времени;
- 4) совершенствование систем и методов управления.

19. Укажите, какие виды стилей руководства наиболее распространены

- 1) прогрессивный
- 2) авторитарный
- 3) консервативный

- 4) реактивный
- 5) либеральный
- 6) демократический

20. Отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий – это:

- 1) демократический стиль лидерства;
- 2) авторитарный стиль лидерства;
- 3) либеральный стиль лидерства;
- 4) тоталитарный стиль лидерства.

21. Конфликт между руководителем и исполнителем – это конфликт:

- 1) внутриличностный;
- 2) межличностный;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповой.

22. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- 1) главной частью менеджмента организаций;
- 2) составной частью стратегического плана развития организации;
- 3) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

23. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- 1) низкий профессионализм персонала;
- 2) внешние и внутренние;
- 3) внешние, внутренние, психологические;
- 4) логические, социологические, психологические.

24. Какие черты присущи этическому харизматическому лидеру:

- 1) использует власть в интересах других;
- 2) пресекает критику в свой адрес;
- 3) стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам;
- 4) продвигает только свое личное видение;
- 5) поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию.

25. Какие методы управления конфликтами относятся к межличностным:

- 1) уклонение;
- 2) разъяснение требований к работе;
- 3) система вознаграждений.

26. Стиль управления – это:

- 1) основной видправленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управляемых действий, обеспечивающих реализацию управляемых задач;
- 2) основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управляемых функций;
- 3) манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управляемых решений.

Регламент проведения и оценивание лабораторных работ

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Менеджмент» предполагается выполнение лабораторных работ, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности лабораторной работы	170 мин.
2.	Защита отчета	10 мин.
	Итого (в расчете на одну лабораторную работу)	180 мин.

Критерии оценки лабораторных работ

Оценка	Критерии оценивания
3 балла	Задание выполнено полностью, в представленном отчете обоснованно получено правильное выполненное задание.
2 балла	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
1 балл	Задания выполнены частично.
0 баллов	Задание не выполнено.

Регламент проведения и оценивание практических работ

В целях закрепления практического материала и углубления теоретических знаний по разделам дисциплины «Менеджмент» предполагается выполнение практических работ, что позволяет углубить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Регламент проведения мероприятия

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности практической работы	80 мин.
2.	Защита отчета	10 мин.
	Итого (в расчете на одну практическую работу)	90 мин.

Критерии оценки практических работ

Оценка	Критерии оценивания
5 баллов	Задание выполнено полностью, в представленном отчете обоснованно получено правильное выполненное задание.
4 балла	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений.
2 балла	Задания выполнены частично.
0 баллов	Задание не выполнено.

Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)

Рейтинг-контроль 1	тест, практические задания	15
Рейтинг-контроль 2	тест, практические задания	15
Рейтинг-контроль 3	тест, практические задания	15
Посещение занятий студентом	посещение занятий	5
Дополнительные баллы (бонусы)	активность на практических занятиях	5
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы	выполнение заданий в рамках плана самостоятельной работы	5

Максимальное количество баллов, которое студент может получить на экзамене, в соответствии с Положением составляет 40 баллов.

Оценка в баллах	Оценка по шкале	Критерии оценивания компетенций
30-40 баллов	«Отлично»	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.
20-29 баллов	«Хорошо»	Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, допуская некоторые неточности; демонстрирует хороший уровень освоения материала, информационной и коммуникативной культуры и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.
10-19 баллов	«Удовлетворительно»	Студент показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, в целом, не препятствует усвоению последующего программного материала, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена на минимально допустимом уровне.
Менее 10 баллов	«Неудовлетворительно»	Студент не знает значительной части программного материала (менее 50% правильно выполненных заданий от общего объема работы), допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Менеджмент»

OK 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

Знать возможные траектории профессионального развития и самообразования

1. Личные качества – это:

- а) нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции и умение расположить к себе
- б) соблюдение норм, прежде всего деловой этики
- в) личные ресурсы
- г) уверенность в своих силах

2. К личностным факторам относятся?

- а) возраст работника, уровень образования, опыт работы
- б) условия труда
- в) семейные обстоятельства
- г) величина заработной платы

3. Какую тенденцию использую в повышении квалификации?

- а) «от» - «до»
- б) «под» - «над»
- в) «сначала» - «затем»
- г) «вперед» - «назад»

4. Готовность работников к смене места работы – это ...?

- а) потенциальная текучесть
- б) реальная текучесть
- в) сильная текучесть
- г) все ответы верны

5. Цели повышения квалификации кадров делятся на ...?

- а) основные и дополнительные
- б) краткосрочные и долгосрочные
- в) важные и второстепенные
- г) нет правильного ответа

6. Основные модели карьеры

- а) трамплин, лестница, змея, перепутье
- б) лестница, подъем, спад
- в) перекресток, трамплин, круговорот
- г) круговорот, лестница, перепутье, трамплин

7. Основные элементы процесса управления

- а) инициативность, информированность, принятие решений, защита своего мнения
- б) оценка решений, критический анализ, делегирование полномочий

- в) разрешение конфликтных ситуаций, разрешение форс-мажорных ситуаций, оценка задачи, оценка проблемы
- г) обеспечение эффективного управления, компенсация недостатка информации тщательной оценкой решения, контроль результата

8. В каких направлениях реализуется внутриорганизационная карьера?

- а) вертикальное, горизонтальное, централизованное
- б) трапецивидное, скачкообразное
- в) скачкообразное, централизованное
- г) вертикальное, горизонтальное

9. Высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью – это...

- а) компромисс
- б) сглаживание
- в) принуждение
- г) уклонение

10. Какие показатели можно применять при оценке эффективности планирования карьеры на предприятии?

- а) все ответы верны
- б) текучесть резерва руководителей
- в) средний срок пребываний в резерве до занятий ключевой должности
- г) эффективность подготовки руководителей внутри организации

11. К какой фазе графика ведения интервью относится следующее определение: “приветствие, объяснение причин беседы на этой стадии важно не создать отрицательной атмосферы”

- а) начало беседы
- б) обсуждение негативных нюансов
- в) обсуждение различных положительных аспектов
- г) окончание интервью

12. Какие качества и свойства кандидата, полученные в результате интервью, положены в основу экспертной оценки?

- а) количественные параметры и оценочные критерии
- б) качественные параметры и оценочные критерии
- в) качественные параметры
- г) оценочные параметры

13. При каком условии возникает конфликт ролей:

- а) при условии, когда работнику предъявляют противоречивые требования
- б) при условии, когда работнику не предъявляют противоречивые требования
- в) при условии, когда работник потерял вложенные в банк средства
- г) при условии, когда работник перешел на другую работу

14. Обладание властью – это:

- а) умение оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.
- б) умение организовать способности.
- в) терпеливое отношение к межгрупповым отношениям.
- г) сознательность и активность.

OK 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

Знать методы планирования и организации работы подразделения

1. Основные функции управления

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль
- в) организация, мотивация
- г) организация, мотивация, контроль

2. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:

- а) обязанность менеджера
- б) функции менеджмента
- в) этапы планирования
- г) новый метод управления

3. Какие из перечисленных методов управления нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, на раскрытие личных способностей каждого работника

- а) экономические
- б) социально-психологические
- в) административные.

4. Примером применения административного метода управления является ситуация, когда ...

- а) разработан план социального развития трудового коллектива
- б) разработана система материального стимулирования
- в) разработано положение общеорганизационного порядка
- г) внедрена система автоматизированного учета затрат

5. Организация - это

- а) группа людей, объединенная общей целью
- б) группа людей, владеющая средствами производства
- в) группа людей, деятельность которых координируется
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

6. Организация является открытой системой, так как:

- а) динамично взаимодействует с внешней средой;
- б) стремится к достижению поставленных целей;
- в) работает над совершенством оказываемых услуг;
- г) постоянно улучшает структуру управления;
- д) имеет бизнес-план.

7. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- а) акционеры, конкуренты, поставщики
- б) потребители, торговые предприятия, местные органы
- в) все перечисленное
- г) правительственные органы, местные органы

8. Внутренняя среда организации - это:
- а) капитал, люди, технология
 - б) часть общей среды, которая находится в рамках организации
 - в) партнёры по бизнесу

9. Назовите предпосылки формирования менеджмента:

- а) развитие рыночных отношений;
- б) необходимость укрепления централизованного управления;
- в) усиление надзора за работниками;
- г) индустриальный способ организации производства;
- д) необходимость решения назревших проблем производства.

10. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте:

- а) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
- б) использование труда менеджеров-профессионалов;
- в) нормирование производственных операций;
- г) повышение благосостояния каждого работника;
- д) ориентация на экономического человека;
- е) необходимость стимулирования труда;
- ж) создание благоприятных условий для работы;
- з) организация поточного производства и конвейеров;
- и) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

11. Расположите школы управления в хронологическом порядке их возникновения:

- а) школа поведенческих наук;
- б) классическая (административная) школа в управлении;
- в) школа научного управления;
- г) школа науки управления (количественная);
- д) школа психологии и человеческих отношений.

12. Назовите внутренние факторы (переменные), на которые акцентировала свое внимание каждая из школ управления: 1. Трудовые ресурсы организации. 2. Структура и функции управления. 3. Техника и технология управления. 4. Учет всех внутренних факторов в комплексе:

- а) школа научного управления;
- б) классическая (административная) школа;
- в) школа психологии и человеческих отношений;
- г) школа науки управления.

13. Предприятия по формам собственности классифицируются на:

- а) индивидуальные
- б) частные
- в) малые
- г) государственные
- д) коллективные
- е) муниципальные

14. Коммуникация – это:

- а) обмен опытом между организациями;

- б) обмен информацией между людьми;
- в) принципы поведения в отдельной организации;
- г) предпринимательский этикет.

15. Назовите основные виды темпераментов: (2 варианта ответа)

- а) холерик, сангвиник.
- б) флегматик, меланхолик.
- в) интенсивный, регрессивный.
- г) активный, пассивный.

16. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- а) Положительная
- б) Корреляционная
- в) Неопределенная
- г) Отрицательная

17. Что не относится к основным элементам коммуникационного процесса:

- а) отправитель;
- б) функция;
- в) получатель;
- г) сообщение;
- д) канал связи.

18. В менеджменте невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию в случае...

- а) плохой обратной связи
- б) отсутствия у собеседника умения слушать
- в) несоответствия жестов и мимики словам

19. Что означает «принять решение»?

- а) перебрать все возможные альтернативы
- б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- в) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

20. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулирования целей;
- б) определения лица, ответственного за принятие решений;
- в) сбора информации о ситуации;
- г) анализа внешней среды;
- д) выявления проблемы.

21. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- а) интенсификация мыслительного процесса
- б) анализ нестандартных решений
- в) выявление альтернатив
- г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

22. Мотивация – это:

- а) комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям
- б) отношение человека к трудовой деятельности
- в) это выполнение той или иной работы мотивационной системы, направленной на то, чтобы человек проявил интерес к работе
- г) стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми

23. Автор Теории ожиданий

- а) В. Врум
- б) Порттер-Лоулер
- в) Д.С. Синк
- г) К.Б. Мадсен

24. Какой ученый выделил две группы факторов трудовой мотивации: содержание работы, условия работы:

- а) Ф. Герцберг
- б) К. Б. Мадсен
- в) Э. Маслоу
- г) В. Врум

25. Назовите распространенную причину стресса в организациях:

- а) перегрузка работника
- б) уход на пенсию
- в) выговор
- г) потеря вложенных в банк средств

26. Что несет за собой текучесть кадров?

- а) снижение производительности труда
- б) улучшение отношений в коллективе
- в) повышение заработной платы на предприятии
- г) быстрое достижение поставленных целей и задач

27. В технической процедуре выделяют две группы требований. Выберите правильный ответ.

- а) по отношению к организации; по отношению к должности
- б) по отношению к организации; по отношению к персоналу
- в) по отношению к организации; по отношению к клиенту
- г) по отношению к должности; по отношению к руководству

28. Оценка работника в организации служит трем основным целям. Какая из нижеприведенных не является таковой.

- а) организационная
- б) информационная
- в) административная
- г) мотивационная

29. Перечислите фазы структуры беседы:

- а) интервью, контакт, мотивация, дискуссия
- б) контакт, мотивация, дискуссия

- в) интервью, адаптация, дискуссия
- г) беседа, мотивация

30. В наиболее типичных ошибках при проведении интервьюирования, существуют несколько эффектов. К какому эффекту относится данное определение? “Если в начале интервью вам что–то не нравится, то и концовка тоже не получится”.

- а) эффект пессимизма
- б) эффект давления
- в) эффект контраста
- г) эффект самочувствия

31. Назовите аспекты движения кадров в фирме?

- а) текучесть кадров
- б) развитие персонала
- в) управление карьерой
- г) все ответы правильные

32. _____ в области подбора кадров состоит в определение принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионально развития персонала.

- а) кадровая политика
- б) организационная структура
- в) мотивация персонала

33. Характеристика какого стиля руководства представлена в строках: «Руководитель-Координатор, Делегирование общей задачи и общей ответственности, Контроль результата»?

- а) демократический
- б) тоталитарный
- в) авторитарный
- г) директивный

34. Что относится к факторам макросреды:

- а) система социальных отношений общества условия жизни человека в нем
- б) специфические условия деятельности работника производственном коллективе
- в) коллектив малой группы
- г) условия конкретной трудовой деятельности: содержания труда, организация и оплата труда

35. Что влияет на эффективность управления менеджера:

- а) умение управлять собой, определить темперамент подчиненных, оценить и по-добрать работоспособный персонал, влиять на окружающих.
- б) умение повышать эффективность инвестиционных проектов.
- в) умение пользоваться современной техникой.
- г) умение составлять договоры.

26. Назовите основные группы методов оценки персонала (несколько вариантов ответа):

- а) прогностический
- б) практический
- в) имитационный
- г) функциональный

37. К какому из критериев в системе оценки труда претендента относится данное определение: “Определяется объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени”.

- а) количество труда
- б) качество труда
- в) тщательность в работе
- г) отношение к работе

OK 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

Знать принципы построения организационной структуры управления

1. Организационная структура – это

- а) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами
- б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
- в) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
- г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

2. Какова цель «организационного цикла» на производстве?

- а) начать осваивать новый образец
- б) применить новые материалы
- в) добиться производительной работы предприятия
- г) завершить выпуск нерентабельного изделия
- д) ни одна из указанных

3. Что такое тектология?

- а) изучение древних текстов
- б) всеобщая теория организации
- в) дезорганизация производства
- г) наука о земле
- д) отрасль металлургии

4. Организационная структура – это:

- а) перечень основных отделов организации
- б) состав и соподчинение подразделений организации
- в) графическое изображение организации
- г) перечень должностных лиц с указанием отделов.

5. Организационная структура современной организации формируется исходя из:

- а) знания основных тенденций в отрасли
- б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития

- в) денежных возможностей владельцев организации
- г) опыта и знаний руководителя

6. Какое утверждение правильное:

- а) организационную структуру организации лучше не менять, так как это ведет к хаосу
- б) организационную структуру следует менять как можно чаще, чтобы активизировать организацию
- в) смена организационной структуры связана с большими затратами времени и средств, поэтому не осуществляется
- г) организационная структура не может оставаться неизменной, так как меняется как внешнее окружение, так и внутренние составляющие организации

7. Дивизиональная структура не может специализироваться:

- а) по продукт
- б) по потребителям
- в) по региональному признаку
- г) по отраслевому признаку

8. Основная отличительная особенность матричной организационной структуры связана:

- а) с лучшим использованием персонала
- б) с введением горизонтальных связей
- в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно
- г) с низкими издержками на персонал

9. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях диверсифицированного производства:

- а) патриархальная
- б) матричная
- в) дивизиональная
- г) линейно функциональная

10. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях, когда особое значение имеет скорость обновления продукции:

- а) патриархальная
- б) матричная
- в) дивизиональная
- г) линейно функциональная

11. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях централизованной экономики:

- а) матричная
- б) линейно функциональная
- в) дивизиональная
- г) функциональная

12. К комбинированным организационным структурам управления относят:

- а) линейно-функциональные, бюрократические, адаптивные, проектные
- б) линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, конгломерантные

- в) линейно-штабные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, комбинированные
г) линейно-функциональные, бюрократические, конгломерантные.
д) правильного ответа нет

13. К преимуществам линейной структуры управления не относятся:

- а) концентрация власти в управляющей верхушке
б) перегрузка информацией
в) оперативность в принятии решений
г) согласованность действий исполнителей

14. К преимуществам линейной структуры управления относится

- а) единство и четкость распорядительства
б) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне
в) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
г) эффективное руководство по всем функциям

15. К преимуществам функциональной структуры управления относятся:

- а) высокая компетентность
б) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций
в) согласованность действий исполнителей
г) единство и четкость распорядительства

16. К недостаткам линейно-функциональной структуры управления не относятся:

- а) возможность привлечения консультантов и экспертов
б) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников
в) подчинение по иерархии управления
г) тенденция к чрезмерной централизации

17. Какие факторы влияют на организационную структуру организации?

- а) объем выполняемой ею работы
б) ее правовая форма
в) освещенность
г) наличие средств

18. Процесс проектирования организационной структуры состоит из:

- а) трех основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур)
б) двух основных этапов (анализ организационных структур, проектирование организационных структур)
в) одного этапа (проектирование)

19. Каким требованиям должны удовлетворять организационные структуры?

- а) оптимальности
б) оперативности
в) гибкости
г) все ответы верны

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

Уметь определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования

1. Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

2. Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони».

К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими; - воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

3. Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойственен подход к человеку как к рабочей силе. Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений – односторонний.

Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе, когда менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?

Не снижается в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?

Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?

В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

4. При создании банка особое внимание уделялось человеческим ценностям и хорошему обслуживанию клиентов. У банка была устойчивая репутация внимательного к людям и новаторского учреждения. Со временем началось отставание от темпов развития банковского дела. Усилия высшего руководства стали смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. В этой связи были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы определить стержневые убеждения в организации. Были получены следующие результаты:

«Не иди на заведомый провал». Преобладало мнение, что неудача стоит денег. Капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущей прибыли.

«Будь любезен с каждым». Люди не будут откровенны друг с другом, Ценные идеи часто подавлялись, чтобы не поощрять противоречия и конфликты.

«Не беспокойся о результатах работы». Важнее старшинство по службе, а не результаты.

«Верь этому, только когда увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей компании. Была сформулирована собственная система ценностей: поставь на первое место клиента, извлеки максимум из применения современных технологий, плати и вознаграждай за результаты труда.

Попытка изменить работников с помощью лозунгов породила бы цинизм, поэтому решено было ознакомить их с ценностями через структуру управления: сначала высших руководителей, затем линейных руководителей и т.д. Была создана символика – отличительный знак для передовых сотрудников.

Вопросы:

Каким был преобладающий метод разрешения конфликтов до начала работы по внедрению перемен?

Какие внутренние переменные факторы были в результате изменены?

5. Изучение процесса труда директоров предприятий позволило выделить важнейшие оценочные критерии их труда:

- 1) выполнение плановых заданий;
- 2) исполнительскую дисциплину;
- 3) эрудицию;
- 4) качество выполняемых работ;
- 5) творческую инициативу;
- 6) участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения;
- 7) требовательность к соблюдению дисциплины труда;
- 8) контроль за результатами труда;
- 9) умение пользоваться своими должностными правами;
- 10) стиль руководства;
- 11) умение преодолеть конфликтные ситуации;
- 12) трудолюбие, честность;
- 13) умение воспитывать коллектив, руководить людьми;
- 14) принципиальность, деловитость, организованность;
- 15) выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми;
- 16) уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям;
- 17) умение планировать и распределять работу;
- 18) умение вести беседу с клиентами;
- 19) умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу;
- 20) степень интеллектуального развития.

Ранжирование критериев можно выразить в процентах или единицах. Ввиду того, что значимость каждого критерия неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов, которые разработаны на основе экспертных оценок по десятибалльной системе:

первый критерий – 10	одиннадцатый критерий – 7
второй критерий – 8	двенадцатый критерий – 9
третий критерий – 5	тринадцатый критерий – 8
четвертый критерий – 10	четырнадцатый критерий – 5
пятый критерий – 7	пятнадцатый критерий – 6
шестой критерий – 6	шестнадцатый критерий – 7
седьмой критерий – 8	семнадцатый критерий – 9
восьмой критерий – 7	восемнадцатый критерий – 8
девятый критерий – 5	девятнадцатый критерий – 10
десятый критерий – 6	двадцатый критерий – 8

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

Уметь использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения

1. Фирма А получила предложение о сотрудничестве от трёх поставщиков тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторо-

рых видов тары. Установите последовательность процедуры обоснования альтернатив управлеченческого решения на производственном совещании в фирме А:

- установление ограничений по себестоимости тары и её дизайнерским характеристикам;
- определение цели – реализация продукции в высококачественной таре по оптимальной цене;
- выработка альтернативных вариантов решения: покупать или производить самим; если покупать, то у кого;
- разделение критериев, предъявляемых к таре, по значимости.

2. Оптовая организация получила дополнительный заказ на поставку продукции. Собственный автопарк организации не может справиться с дополнительным заказом, поэтому руководство принимает решение привлечь для транспортировки стороннюю организацию. Установите правильную последовательность общих этапов выработки и принятия управлеченческого решения:

- логист совместно с экономистом организации производят оценку и выбор наилучшего из вариантов привлечения транспортных компаний;
- руководитель совместно с логистом и экономистом формирует перечень критериев, предъявляемых к оптимальному решению;
- руководитель поручает логисту собрать и изучить информацию по рынку транспортных услуг;
- сотрудники склада получают информацию о сотрудничестве с конкретной транспортной компанией.

3. Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управлеченческих решений, определите, к каким видам они относятся.

- 1) Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную научную продукцию.
- 2) Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
- 3) Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
- 4) Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
- 5) Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
- 6) Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

4. Коммерческая организация занимается торговлей бытовыми приборами. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим.

Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50% его стоимости через месяц, а оставшейся части – по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября. (Как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь.) Причем было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ и основная часть товара (около 60%) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Вопросы для анализа

- Как можно оценить качество принятого решения?
- Что свидетельствует о его обоснованности?
- Является ли принятое решение своевременным?
- Насколько адаптивно принятое решение?
- Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

5. Используя метод сценариев, изложить пути решения проблемы повышения прибыльности работы небольшого продовольственного магазина, расположенного в крупном городе.

6. Перед менеджером стоит задача организации конференции по теме «Управление персоналом в условиях кризиса». На основе метода морфологического анализа выбери оптимальный вариант решения.

7. Используя метод дерева решений, показать пути повышения имиджа крупной фирмы по производству спортивной одежды.

8. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

10. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ

многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

а) Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с sanctionии начальника отдела

б). Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

в). Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

11. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

12. Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

13. Руководитель организации для осуществления стратегических замыслов принял решение о мобилизации потенциала организации. Основное внимание им было сосредоточено на распределении финансовых ресурсов. Определите, правильно ли выбрано основное направление мобилизации потенциала организации; если правильно, то что нужно сделать руководителю для верного распределения финансовых ресурсов организации?

OK 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

Уметь анализировать организационные структуры управления

1. В организацию пришел новый руководитель. Он произвел ряд изменений. Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений. Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника. В-третьих, построил на новых, более творческих

и инициативных началах работу. В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом. В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате производительность труда резко возросла. Какой организационный эффект сработал в этом случае?

2. Определите возможные проблемы функционирования и развития крупного предприятия, производящего обувь:

- недостаточная технологическая оснащенность;
- основные направления деятельности не позволяют достичь желаемых результатов;
- не достаточно гибкая организационная структура;
- масштабы организации не соответствуют выполняемым задачам;
- конкуренты вытесняют с занятого организацией сегмента рынка;
- низкий уровень квалификации работников;
- имеются разногласия в высшем руководстве;
- коммуникационная сеть организации не обеспечивает всех необходимой информацией;
- не эффективен механизм управления;
- другие проблемы.

Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

3. Предприятие осваивает выпуск нового вида продукции. Анализ существующей структуры управления показывает, что для ускорения освоения выпуска новой продукции надо сконцентрировать на ней усилия специалистов из всех отделов предприятия. Как это можно сделать, не изменяя действующей структуры управления предприятием?

4. На предприятии проводится существенная организационная перестройка, связанная с изменениями технологического процесса и изменениями во внешней среде. Эта перестройка затрагивает интересы многих сотрудников. Что необходимо предпринять для того, чтобы наиболее оптимально провести изменения в организации?

5. Объясните, какую информацию может получить руководитель, используя организационную, финансовую, плановую и кадровую структуру. Для каких целей эта информация может использоваться?

6. Составьте перечень препятствий со стороны руководителя для передачи полномочий подчиненным. Определите способы преодоления указанных препятствий на пути эффективного делегирования полномочий.

Препятствия со стороны подчиненного	Препятствия со стороны руководителя
Боязнь риска Боязнь ответственности Неуверенность в себе Боязнь нарекания и критики Отсутствие стимулов Отсутствие ресурсов для выполнения работы Перегруженность	

7. Типовая организационная структура управления машиностроительным предприятием.

Руководители первого уровня: директор, главный инженер, помощник директора по быту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения:

- 1) отдел главного технолога;
- 2) отдел главного конструктора;
- 3) отдел главного металлурга;
- 4) отдел механизации и автоматизации производства;
- 5) центральная заводская лаборатория;
- 6) отдел технической информации;
- 7) бюро рационализации и изобретательства;
- 8) инструментально штамповый отдел;
- 9) отдел стандартизации;
- 10) вычислительный центр;
- 11) отдел организации труда и заработной платы;
- 12) лаборатория экономики и организации производства;
- 13) отдел главного механика;
- 14) отдел главного энергетика;
- 15) производственно-диспетчерский отдел;
- 16) планово-экономический отдел;
- 17) бухгалтерия;
- 18) юридический отдел;
- 19) финансовый отдел;
- 20) отдел сбыта;
- 21) отдел металлоснабжения;
- 22) отдел технического снабжения;
- 23) отдел внешней кооперации;
- 24) отдел инженерно-технических кадров;
- 25) отдел рабочих кадров;
- 26) отдел технического обучения и техники безопасности;
- 27) административно хозяйственный отдел;
- 28) цехи основного производства;
- 29) цехи вспомогательного производства;
- 30) столовая;
- 31) ремонтно-строительная группа.

Постройте схему организационной структуры предприятия. Предложите меры по ее совершенствованию в условиях изменяющейся внешней среды.

8. Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты профессионалы, а руководство организации представлено внизу. Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют возможность использовать свой опыт и знания, что дает им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами.

Примером использования этих принципов в устройстве организации может служить компания Nova Care. Это крупный реабилитационный центр здравоохранения в

США. Профессиональный состав компании представлен 5 тыс. специалистов – терапевтов, работающих самостоятельно с клиентами в 2090 пунктах четырех штатов.

Работники среднего уровня выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, управляют финансовой стороной деятельности врачей. Управленцы среднего уровня могут иметь различную функциональную специализацию, но их объединяет то, что они обслуживаются потребности профессионалов, которых в компании называют «боссами».

Руководители высшего уровня концентрируют свои усилия на разработке и реализации стратегии организации в целом.

Определите, какой тип организационной структуры используется в компании Nova Care? В чем состоят принципиальные отличия построения системы управления в условиях перевернутой пирамиды от традиционной организации? Какие коммуникационные потоки в ней преобладают?

Предложите сферы бизнеса, в которых может использоваться принцип перевернутой пирамиды.

9. Обратное делегирование, или делегирование назад, вышестоящему руководителю возможно и даже желательно, но в строго определенных ситуациях. Например, работа по награждению подчиненных или принятие решения в той области, в которой ваш начальник является признанным авторитетом. В ситуации, приведенной ниже, это требование не соблюдается, рассмотрим последствия.

Подчиненный сообщает своему руководителю о своих затруднениях при завершении последнего раздела подготовленного отчета. Не поднимая глаз от работы, шеф (не желая тратить время на инструктирование «нерадивого» подчиненного), бросает: «Оставьте отчет у меня, я закончу его сам».

Оцените результат данного делегирования, будет ли оно долговременным?

Как избежать подобной «ловушки» в будущем?

Как вы поступите, если станет очевидно, что задача «не по плечу» данному работнику, а невмешательство чревато серьезным риском?

10. Николай Иванович приступил к работе в должности начальника цеха 27 числа, 30 числа к нему в кабинет пришел начальник бюро труда и заработной платы Валерий Петрович и сообщил, что по итогам квартала цех получил премиальный фонд. Николай Иванович поблагодарил за информацию и принялся за текущую работу.

Через два дня Валерий Петрович вновь появился в кабинете Николая Ивановича и сказал, что премию надо распределять, чтобы успеть оформить необходимые документы к выплате заработной платы. Николай Иванович сказал, что пока плохо знает работников и ситуацию в цехе и поэтому считает, что распределять премию можно так же, как это делалось раньше. Валерий Петрович ушел.

На следующий день он задержался в кабинете Николая Ивановича после оперативки и сказал, что больше откладывать нельзя, премии надо распределять между работниками цеха, поэтому время до обеда у Николая Ивановича оказалось неожиданно занято. В процессе работы над распределением премий он узнал, что ранее эту работу делал начальник цеха, а Валерий Петрович получал готовый документ.

Объясните, кто или что стало причиной того, что текущая работа по распределению премий была выполнена аврально. Правильно ли вели себя в этой ситуации начальник и подчиненный?

OK 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами

Знать основы формирования мотивационной политики организации

1. Мотивация – это:

- а) комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям
- б) отношение человека к трудовой деятельности
- в) это выполнение той или иной работы мотивационной системы, направленной на то, чтобы человек проявил интерес к работе
- г) стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми

2. Автор Теории ожиданий

- а) В. Врум
- б) Порттер-Лоулер
- в) Д.С. Синк
- г) К.Б. Мадсен

3. Какой ученый выделил две группы факторов трудовой мотивации: содержание работы, условия работы:

- а) Ф. Герцберг
- б) К. Б. Мадсен
- в) Э. Маслоу
- г) В. Врум

4. Личные качества – это:

- а) нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции и умение расположить к себе
- б) соблюдение норм, прежде всего деловой этики
- в) личные ресурсы
- г) уверенность в своих силах

5. Что несет за собой текучесть кадров?

- а) снижение производительности труда
- б) улучшение отношений в коллективе
- в) повышение заработной платы на предприятии
- г) быстрое достижение поставленных целей и задач

6. К личностным факторам относятся?

- а) возраст работника, уровень образования, опыт работы
- б) условия труда
- в) семейные обстоятельства
- г) величина заработной платы

7. Какую тенденцию использую в повышении квалификации?

- а) «от» - «до»
- б) «под» - «над»
- в) «сначала» - «затем»
- г) «вперед» - «назад»

8. Готовность работников к смене места работы – это ...?

- а) потенциальная текучесть
- б) реальная текучесть
- в) сильная текучесть
- г) все ответы верны

9. Цели повышения квалификации кадров делятся на ...?

- а) основные и дополнительные
- б) краткосрочные и долгосрочные
- в) важные и второстепенные
- г) нет правильного ответа

10. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

- а) ориентируясь на его хорошие способности
- б) вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
- в) по его настойчивости
- г) по отношению к подчиненным
- д) по отношению к вышестоящему руководству

11. Что может вызвать негативную реакцию у руководителя в перечисленных мотивах подчинённого, желающего временно замещать его?

- а) возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам
- б) возможность впоследствии занять место руководителя
- в) отсутствие необходимости часто отчитываться
- г) получение дополнительного побудительного мотива к профессиональному росту
- д) развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие

12. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

- а) составить схему разделения труда
- б) собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
- в) провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
- г) сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы
- д) всё перечисленное

13. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

- а) руководствоваться личными соображениями
- б) подобрать помощников с учетом мнения коллектива
- в) руководствоваться настроением
- г) использовать давление на коллектив
- д) использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

14. Данный источник содержит и систематизирует самую важную информацию о поступающем кандидате, и позволяет не забыть эти сведения:

- а) личная анкета
- б) трудовая книжка
- в) паспорт
- г) резюме

15. Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика.

- а) трудовая книжка
- б) рекомендации
- в) резюме
- г) личная анкета

16. Определение какого стиля управления выражается определением: «Сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества»?

- а) оппортунизм
- б) фасадизм
- в) материализм
- г) патернализм

17. Карьера – это:

- а) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом
- б) перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре
- в) последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации
- г) продвижение к ядру руководства организации, что весьма привлекательно для сотрудников

18. Что предусматривает научно обоснованная расстановка кадров?

- а) планирование служебной карьеры, планомерное движение кадров
- б) оплата труда
- в) квалификация
- г) планирование служебной карьеры, условия и оплата труда, планомерное движение кадров

19. Что является основой планирования карьеры?

- а) карьерограмма
- б) диаграмма
- в) гистограмма
- г) план

20. Первый этап в карьере человека?

- а) прием на работу
- б) сопоставление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям
- в) разработка плана развития карьеры
- г) написание резюме

21. Планирование карьеры – это:

- а) планирование продвижения по службе

- б) мотивация сотрудника для плодотворной работы
- в) планируемое перемещение сотрудника по карьерной лестнице
- г) определение пути профессионального развития

22. Преимущества подбора персонала внутри организации. Выберите верный ответ:

- а) все варианты верны
- б) появляется возможность продвижения (возникает сплоченность на предприятие, улучшается климат на производстве)
- в) быстрое замещение должности
- г) незначительные расходы при наборе

23. Укажите верное определение управления персоналом:

- а) это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия;
- б) это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения наиболее высокой эффективности работников;
- в) это комплексное, целенаправленное, воздействие на коллектив с целью обеспечения высокой прибыли предприятия и оптимальных условий труда для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников;
- г) целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения высокой прибыли и достижения целей предприятия.

24. С учётом изменений в системе управления персоналом выделяют группы факторов:

- а) технико-технологические, личностные, экономические, социально-политические
- б) личностные, экономические, политические
- в) социальные, личностные, экономические, политические
- г) технико-технологические, личностные, экономические, социальные.

25. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства
- в) нематериальные активы предприятия
- г) материальные активы предприятия
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат

26. Процесс, состоящий в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу называется ...

- а) подбор персонала
- б) оценка персонала
- в) управление персоналом
- г) профессиональное развитие персонала

27. Два основных аспекта менеджмента любого предприятия:

- а) определение целей фирмы, руководство предприятием и управление людьми
- б) определение целей фирмы и руководство предприятием
- в) определение целей и задач фирмы, управление персоналом
- г) управление людьми, контроль результатов

28. Кто осуществляет принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами?

- а) «персонал-менеджер»
- б) работники кадровых служб
- в) отдел кадров
- г) менеджеры среднего звена

29. Управляющие персоналом – это...

- а) самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации
- б) самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – управление человеческими ресурсами
- в) самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – развития кадров организации
- г) самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – повышение отдачи персонала и реализация программы развития кадров организации

30. Наилучший способ заставить людей что-либо делать - это...

- а) увеличить им зарплату
- б) поручить им то, что они считают неосуществимым
- в) покритиковать их немного
- г) ставить им палки в колеса.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами

Знать основы проектной деятельности

1. Терминальным проектом можно назвать:

- а) проект организационного развития предприятия;
- б) проект строительства автомобильной дороги;
- в) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков.

2. Терминальные проекты характеризуют:

- а) неограниченность содержания;
- б) четкость и терминальность цели;
- в) гибкость организационной структуры.

3. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- а) да;
- б) нет.

4. Развивающимся проектом можно назвать:

- а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- б) управление социально экономическим развитием мегаполиса;
- в) строительство путепровода.

5. Девелопментом можно назвать:

- а) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- б) строительство маслобойного завода;
- в) приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую аренду.

6. К управлению конфигурацией можно отнести:

- а) внесение изменений в проектную документацию;
- б) контроль качества продукции проекта;
- в) календарное планирование работ по проекту.

7. Команда управления проектом представляет собой:

- а) совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа;
- б) совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры;
- в) единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

8. К общим принципам выбора и построения организационной структуры управления проектом относятся:

- а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- б) соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;
- г) соответствие организационной структуры окружению проекта;
- д) соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

9. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации, – это:

- а) всеобщее управление проектами;
- б) проектно-матричная структура;
- в) механистическая структура;
- г) управление по проектам;
- д) выделенная организационная структура.

10. Организационная структура управления проектами, вынесенная за рамки материнских структур организаций, осуществляющая управление проектами на паритетной основе, – это:

- а) двойственная организационная структура;
- б) проектно-матричная структура;
- в) всеобщее управление проектами;
- г) механистическая структура;

д) управление по проектам.

11. Организационная структура управления проектами, реализуемая в рамках материнской структуры организации для управления одним или несколькими проектами с глубокой интеграцией проектной и материнской структур, – это:

- а) двойственная организационная структура;
- б) проектно-матричная структура;
- в) всеобщее управление проектами;
- г) управление по проектам;
- д) механистическая структура.

12. Организационная структура управления проектами, совпадающая с материнской структурой, вся деятельность которой состоит из деятельности по управлению проектами, – это:

- а) двойственная организационная структура;
- б) всеобщее управление проектами;
- в) проектно-матричная структура;
- г) управление по проектам;
- д) выделенная организационная структура.

13. Схема «управление – функция генерального подрядчика» представляет собой:

- а) двойственную организационную структуру;
- б) всеобщее управление проектами;
- в) сложную организационную структуру;
- г) управление по проектам;
- д) выделенную организационную структуру.

14. Преимуществами функциональных организационных структур являются:

- а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
- в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;
- г) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- д) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации.

15. При разработке структуры разбиения работ могут быть использованы:

- а) структура продукции проекта;
- б) структура ресурсов;
- в) структура функций управления проектом;
- г) структура документации по управлению проектом;
- д) структура жизненного цикла проекта.

16. Чтобы получить матрицу ответственности структуру разбиения работ необходимо соединить:

- а) с деревом работ;
- б) с деревом целей;
- в) со структурой ресурсов;
- г) со структурой затрат;
- д) с организационной структурой управления проектом.

17. Для создания структуры разбиения работ необходимы:

- а) структура целей;
- б) дерево работ;
- в) укрупненное содержание проекта;
- г) сетевой график;
- д) структура стоимости проекта.

18. В иерархической модели структуры разбиения работ используются связи:

- а) «многие ко многим»;
- б) «один к одному»;
- в) «один ко многим».

19. Фирма «Антей» производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс. ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованым товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс. ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано до 7,5 тыс. ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб.

Дополнительная информация рассматриваемой ситуации представлена в таблице.

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб.	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

По сумме полученной прибыли от реализации проектов увеличения производства компьютеров и введения нового продукта - принтеров

- 1) первый проект привлекательнее второго;
- 2) проекты по привлекательности равны;
- 3) нельзя сделать однозначного вывода;
- 4) второй проект привлекательнее первого.

20. График Гантта позволяет:

- а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;
- б) показать логическую связь между работами по проекту;
- в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.

21. Циклограмма – это:

- а) линейная модель, в рамках которой работы изображаются в виде наклонной линии в двухмерной системе координат, одна ось которой изображает время, а другая – объемы или структуру выполняемых работ;
- б) сетевая модель, в рамках которой работы изображаются в виде стрелок, взаимосвязанных между собой путем событий, изображаемых в виде кружков;
- в) календарный график выполнения работ, которые изображаются в виде горизонтальных отрезков на шкале времени.

22. В управлении проектом используются такие графы, как:

- а) дерево целей;
- б) дерево работ;
- в) организационная структура;
- г) S кривая;
- д) сетевой график;
- е) диаграмма Исикавы.

23. Ориентированный граф представляет собой:

- а) граф, линии которого изображаются в виде направленных отрезков (стрелок);
- б) граф, ребра которого не пересекаются;
- в) граф, не имеющий в себе замкнутых контуров;
- г) граф, вершины которого соединяются простыми (не направленными) отрезками.

24. Метод критического пути был впервые применен:

- а) при организации военных поставок во время Второй мировой войны;
- б) в программе Polaris;
- в) при строительстве и обслуживании химических заводов фирмы DuPont.

25. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:

- а) методы обзора и пересмотра программ;
- б) методы сетевого планирования и управления;
- в) программно-целевой подход;
- г) методы критического пути.

26. К недостаткам линейных моделей относятся:

- а) сложность корректировки при изменении условий;
- б) сложность вариантной проработки;
- в) невозможность прогнозирования хода работ;
- г) невозможность оптимизации запасов.

27. Работа – это:

- а) трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;
- б) совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;
- в) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.

28. Фиктивная работа – это:

- а) трудовой процесс, не имеющий результатов;
- б) неоплачиваемая работа;
- в) работа, результаты которой никому не нужны;
- г) зависимость между двумя или несколькими событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но показывающая логическую связь работ.

29. Ключевыми аспектами (объектами) качества при управлении проектом являются:

- а) качество управления;
- б) качество разработки и планирования проекта;
- в) качество выполнения работ;
- г) качество коммуникаций;
- д) качество материально технического обеспечения.

OK 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами

Уметь проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала

1. С помощью, какой формулы можно количественно выразить общую экспертную оценку претендента на руководящую должность, если: X1 - экономические способности претендентов, в баллах; X2 - технические способности, X3 - административные (организаторские) способности?

- а) $y = 0,4X_1 + 0,1X_2 + 0,5X_3$
- б) $y = 0,3X_1 + 0,1X_2 + 0,5X_3$
- в) $y = 0,4X_1 + 0,1X_2$
- г) $y = 0,3X_1 + 0,1X_2$

2. _____ в области подбора кадров состоит в определение принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионально развития персонала.

- а) кадровая политика
- б) организационная структура
- в) мотивация персонала

3. Чем характеризуется поведенческое действие менеджера типа 9.9. в управляемой решетке ГРИД?

а) Характеризуется сочетанием высокой заботы о производстве и о людях, руководитель основывается на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями организации и потребностями персонала.

б) Характеризуется средней степенью заботы о производстве в сочетании с умеренной заботой о людях. Предполагает наличие противоречия между требованиями производства и потребностями работников. Решение дилеммы между производством и людьми, целью которого является пожертвование половиной одного показателя для получения половины другого.

в) Характеризуется стремлением менеджера не привлекать к себе всеобщего внимания, целью является сохранение своего рабочего места, создание вида озабоченности деловыми проблемами, при полной пассивности и отсутствии полного интереса к ним.

г) Менеджер избегает защиты своих эгоистических интересов за счет других работников или предприятия в целом. Личный вклад во благо фирмы. Успех фирм – мой успех. Или производство или люди, третьего не дано.

4. Представьте себя на месте руководителя компании, в которой вы работаете или проходили производственную практику. Ваша компания в силу воздействия внешних и внутренних факторов оказалась в кризисной ситуации. Ваша задача – обеспечить финансовую стабильность компании и в то же время удержать особо ценных специалистов. Но финансовых средств для материального стимулирования работников у вас нет. Подумайте и подробно опишите, какими средствами и методами воздействия вы сможете сохранить ценную команду, вместе с которой будете выводить компанию из кризисной ситуации

5. Составьте социальный (компенсационный) пакет для работников организации, в которой вы работаете или проходили практику, таким образом, чтобы он удовлетво-

рял личные потребности и интересы и стимулировал бы работника на производительный труд.

6. Представьте, что вы работаете менеджером по набору персонала. Вам нужно провести собеседование с кандидатом на вакантную должность. Составьте список формализованных и слабоформализованных вопросов (не менее 10), которые вы зададите собеседнику. Поясните, какие особенности кандидата Вы хотите выяснить, задавая каждый из своих вопросов.

7. Рассчитайте экономическую эффективность управления персоналом фирмы при следующих условиях. В ООО «Эдельвейс» среднесписочная численность работников составляет 100 человек. До проведения мотивационных мероприятий, связанных с приходом новой управленческой команды, экономические показатели были таковы: условия труда и социально-психологический климат неудовлетворительны, высокая текучесть кадров (в среднем ежемесячно увольнялись 20 человек), затраты на поиск одного нового работника составляли 30 у.е., производительность труда – 28 у.е. в день на человека. После проведения мотивационных мероприятий текучесть кадров снизилась до пяти человек в месяц. Производительность труда выросла до 32 у.е. в день на человека. Трое сотрудников выразили желание пройти обучение за счет средств фирмы (350 у.е. на человека) с последующим совмещением смежных профессий. Обучение длилось три месяца. В результате чего удалось сократить должности троих менеджеров, прибавив к окладам (250 у.е. на человека) троих обучившихся сотрудников по 100 у.е.

Требуется определить:

- 1) эффект от увеличения производительности труда;
- 2) эффект от снижения текучести персонала;
- 3) эффект от обучения с последующим совмещением профессий за квартал;
- 4) суммарный эффект от управления персоналом.

8. Составьте социальный (компенсационный) пакет для работников организации, в которой вы проходили практику, таким образом, чтобы он удовлетворял личные потребности и интересы и стимулировал бы работника на производительный труд.

OK 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами

Уметь организовывать работу коллектива и команды, взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.

В. Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному

без моего согласия.

Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2

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. Ваша позиция в данной ситуации:

А. Мое дело – не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт – их личное дело.

Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

В. Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива – авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.

Ситуация 3

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченнной дате. Ваша реакция:

А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо – наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, передать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Ситуация 4

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? Выберите один из следующих вариантов:

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».

В. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоравливает – отработает. За дело!»

Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Пояснения к решению конкретных ситуаций:

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, данных в учебном пособии, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9, 9+9). Данные ответов занести в таблицу:

Образец (ответ условный)

№ ситуа- ции	типы менеджера					
	1.1	1.9	9.1	5.5	9.9	9+9
1	A		Б	В		Г
2						
3						
4						

Пример: если вы, анализируя ситуацию № 1, считаете, что ответ А присущ менеджеру типа 1.1, тогда этот ответ вам следует занести в таблицу; ответ Б – менеджеру 9.1; ответ В – менеджеру 5.5; ответ Г – менеджеру 9+9. Аналогично поступить по всем ситуациям.

В заключении вам следует письменно аргументировать свой выбор, т.е. пояснить, почему ответ А по ситуации № 1 соответствует типу менеджера 1.1, и т.д.

ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков

Знать организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта

1. Что понимается под ролью в организации?

- а) совмещение должностей
- б) обособленная совокупность задач, функций и работ
- в) замещение должности
- г) участие в самодеятельности
- д) работа по совместительству

2. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

- а) квалификация и целеустремления работника
- б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним
- в) стабильность его отдачи
- г) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации
- д) все перечисленные

3. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

- а) степень напряжения человека при восприятии
- б) переключение внимания
- в) выполнение сразу двух различных действий
- г) отвлекаемость
- д) монотонность

4. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

- а) ориентируясь на его хорошие способности
- б) вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
- в) по его настойчивости
- г) по отношению к подчиненным
- д) по отношению к вышестоящему руководству

5. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

- а) целеустремленность
- б) решительность
- в) настойчивость
- г) инициативность
- д) всё перечисленное

6. Что может вызвать негативную реакцию у руководителя в перечисленных мотивах подчинённого, желающего временно замещать его?

- а) возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам
- б) возможность впоследствии занять место руководителя
- в) отсутствие необходимости часто отчитываться
- г) получение дополнительного побудительного мотива к профессиональному росту
- д) развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие

7. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

- а) составить схему разделения труда
- б) собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
- в) провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
- г) сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы
- д) всё перечисленное

8. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

- а) руководствоваться личными соображениями
- б) подобрать помощников с учетом мнения коллектива
- в) руководствоваться настроением
- г) использовать давление на коллектив
- д) использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

9. Чем следует руководствоваться при передаче работнику части своих полномочий?

- а) одобрением коллектива
- б) снятием напряженности
- в) справедливым распределением работы
- г) поддержанием оптимального психологического климата
- д) всем перечисленным.

10. Что служит утверждению истинного авторитета руководителя?

- а) отдельный кабинет
- б) резкие действия и поступки
- в) авторитарность
- г) сочетание требовательности и демократизма
- д) близость к начальству вышестоящего ведомства

11. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

- а) всегда
- б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
- в) никогда
- г) в случае неразумных решений подчинённых
- д) в случае обстоятельств непреодолимой силы

12. Что относится к основным функциям управления?

- а) целеполагание
- б) организация
- в) регулирование
- г) контроль
- д) всё перечисленное

13. Что относится к планированию?

- а) выбор целей и стратегии
- б) выбор линии поведения
- в) выбор программы
- г) выбор процедуры выполнения программы
- д) всё перечисленное

14. Что не относится к задачам организации на производстве?

- а) группировка видов деятельности
- б) создание задуманной структуры
- в) работа с анкетами сотрудников
- г) координации полномочий
- д) налаживание информационных связей

15. Выполнение каких функций подразумевает контроль на производстве?

- а) выполнение плана
- б) корректировка деятельности подчиненных
- в) сопоставление результатов с целями и планами
- г) корректировка отрицательные отклонений от плана

16. В теории различают три типа контроля:

- а) всеобщий, выборочный, индивидуальный
- б) предварительный, текущий, заключительный
- в) линейный, функциональный, штабной
- г) на базе норм, стандартов, нормативов

17. Имеется ли связь между функциями планирования и контроля:

- а) да имеется, так как именно планирование конкретизирует цели
- б) нет, не имеется, так как в управлении цикле контроль следует за функцией организации, а не за планированием
- в) и да и нет, все зависит от личности руководителя
- г) скорее, нет, чем да, так как в основе контроля лежат нормы и стандарты, а не планы?

18. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?

- а) характер, возраст, интересы
- б) индивидуальные склонности
- в) любовь к труду
- г) интерес к знаниям
- д) всё перечисленное

19. Какие типы лидеров существуют?

- а) лидеры-организаторы
- б) лидеры-инициаторы
- в) лидеры-эрудиты
- г) эмоциональные лидеры
- д) все указанные

20. Чем характеризуется внутригрупповая внушаемость?

- а) относительным единобразием
- б) одинакостью
- в) согласием (конформностью)
- г) различными целями работников
- д) всем, за исключением последнего

21. Мотивация – это:

- а) технология управления
- б) принцип управления
- в) функция управления
- г) способ управления

22. Авторы содержательных теорий мотивации:

- а) Г. Форд, Л. Яккока
- б) А. Файоль
- в) Ф. Герцберг
- г) Э. Мэйо, Д. Моутон.

23. Функция контроля состоит в том, чтобы:

- а) выявить проблемы и скорректировать деятельность
- б) с помощью стимулов побуждать человека к деятельности
- в) составлять документы являющиеся основой конкретных действий
- г) правильного ответа нет

24. Характеристиками эффективного контроля являются:

- а) связь со стратегией
- б) использование всех этапов контроля
- в) принятие участниками
- г) баланс объективных и субъективных данных
- д) точность
- е) гибкость
- ж) своевременность
- з) все ответы верны

25. Контроль проводится в первую очередь ради следующих целей:

- а) мотивация персонала
- б) корректировка целей
- в) проектирование организации
- г) планирование бизнеса
- д) установление организационных коммуникаций
- е) определения миссии

26. Предварительный, заключительный, текущий контроль – это:

- а) стадии контроля
- б) методы контроля
- в) разновидности контроля
- г) типы контроля

27. Меняется ли поведение людей под влиянием контроля?

- а) да, меняется
- б) нет, не меняется
- в) меняется при условии жесткого контроля
- г) меняется при авторитарном стиле управления
- д) меняется только при учете мотивирующих факторов

28. Что относится к планированию?

- а) выбор целей и стратегии
- б) выбор линии поведения
- в) выбор программы
- г) выбор процедуры выполнения программы
- д) всё перечисленное

29. Линейный руководитель:

- а) появился в результате вертикального разделения труда
- б) не имеет права подписи
- в) отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности
- г) появился в результате горизонтального разделения труда

30. Делегирование – это:

- а) передача задач и полномочий другому лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение
- б) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- в) задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному
- г) помочь, которую работник оказывает своему руководителю

31. Полномочия – это:

- а) то, что может делать каждый сверх своих обязанностей
- б) ограниченное право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач
- в) право начальника решать за подчиненных
- г) возможность распоряжаться другими людьми.

32. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

- а) установление четкой и строго определенной цели действия
- б) максимально подробный и детальный обзор всех условий работы
- в) составление детального плана действий
- г) тщательное выполнение плана
- д) всё перечисленное

33. Уровень управления – это ...

- а) совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией
- б) качественная дифференциация трудовой деятельности
- в) сложная организационная структура
- г) своего рода каркас, на котором строятся их отношения

34. Низший уровень управления представлен...

- а) младшими начальниками
- б) рабочими
- в) председателем совета директоров
- г) вице-президентом

35. Что такое стратегическое планирование?

- а) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
- б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
- в) выбор альтернативы развития
- г) определение целей организации на перспективу

36. Что не относится к задачам организации на производстве?

- а) группировка видов деятельности
- б) создание задуманной структуры
- в) работа с анкетами сотрудников
- г) координации полномочий
- д) налаживание информационных связей

37. Выполнение каких функций подразумевает контроль на производстве?

- а) выполнение плана
- б) корректировка деятельности подчиненных
- в) сопоставление результатов с целями и планами
- г) корректировка отрицательные отклонений от плана
- д) всё, кроме п.1.

38. Какова цель «организационного цикла» на производстве?

- а) начать осваивать новый образец
- б) применить новые материалы
- в) добиться производительной работы предприятия
- г) завершить выпуск нерентабельного изделия
- д) ни одна из указанных

ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков

Уметь принимать эффективные решения, используя систему методов управления, учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности, мониторинг устранения выявленных нарушений, недостатков и рисков

1. Расположите этапы разработки стратегии в необходимом порядке:

- а) анализ и оценка внешней среды;
- б) формулирование миссии организации;
- в) анализ и оценка внутренней среды;
- г) формулирование целей организации;
- д) реализация и оценка стратегии;
- е) выбор стратегии;
- ж) анализ стратегических альтернатив.

2. Примите решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

1) до руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя неоцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

2) по итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.

3) один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

3. Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежние энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди – международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?

4. Составьте список, по крайней мере, из 20 мер, которые вы могли бы принять в своем трудовом коллективе для признания и поощрения трудовых показателей отдельных работников - как официальных, так и неофициальных. Распределите свои идеи по следующим категориям:

- бесплатные виды признания и поощрения успехов;
- недорогие виды признания и поощрения успехов;
- сравнительно дорогие виды признания и поощрения успехов.

5. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

6. В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: _____

7. Вас недавно назначили руководить отделом из 10 человек. Однако имеются сведения о том, что не все хорошо в данном подразделении. Выпуск продукции не такой высокий, как, по вашему мнению, он мог бы быть. Хотя регулярно ведется сверхурочная работа, существует значительная задолженность по выпуску продукции, а плановые задания не выполняются. Число прогулов в этом отделе выше, чем в любом другом. Одни и те же люди регулярно отсутствуют на работе по неуважительным причинам или вовсе без причин. Люди часто ссорятся при решении даже обычных вопросов, а недостаточная согласованность совместных действий снижает эффективность работы. В коллективе нет заинтересованности в результатах труда.

Какие действия вы планируете предпринять? Как вы узнаете, что дела стали улучшаться?

8. Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе.

В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая.

Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности, На других предприятиях люди работают в худших условиях – и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», - так прокомментировал ситуацию директор.

Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.

Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему? Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?

9. Внезапно надолго заболел главный инженер завода, который помимо своих основных обязанностей исполнял также обязанности руководителя проекта по внедрению новой технологии контроля изделий. Сформулируйте проблемы, вытекающие из этой ситуации.

10. В ЗАО «Вымпел», занимающимся производством комплектующих изделий для российских компаний, работающих в системе коммуникаций, в 2015 г. сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество нереализованных изделий. Это повлекло за собой снижение объемов выручки от реализации продукции, рост кредиторской задолженности. Перебои с выплатой заработной платы вызвали рост текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия была под большим вопросом. Учредители предприятия были вынуждены вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

Возможные действия учредителей:

- 1) выделение предприятию дополнительных инвестиций.
- 2) одобрение стратегии развития предприятия, представленной его руководством.
- 3) замена руководства предприятия.
- 4) ликвидация предприятия.

На каком из вариантов следует остановиться? И почему?

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине «Менеджмент» равна 100.

Оценка в баллах	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
81-100	«Отлично»	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	Высокий уровень
66-80	«Хорошо»	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками	Продвинутый уровень
50-65	«Удовлетворительно»	Содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки	Пороговый уровень
Менее 50	«Неудовлетворительно»	Содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки	Компетенции не сформированы