

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»**

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой Менеджмента


подпись

Чайковская Н. В.
инициалы, фамилия

«25» 05 2016

Основание:

решение кафедры Менеджмента
от «25» 05 2016

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

Менеджмент

наименование дисциплины

38.03.01 Экономика

код и наименование направления подготовки

Профиль "Финансы и кредит"

наименование профиля подготовки

бакалавр

уровень высшего образования

Муром, 2016

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 ОПОП направления подготовки 38.03.01 Экономика.

| №№ п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства |
|-----------|--|---|----------------------------------|
| 1 | Теоретические основы управления. Организация как объект современного менеджмента | ОК-5, ОК-7, ПК-9 | тест, практические задания |
| 2 | Связующие процессы в менеджменте | ОК-5, ОПК-4, ПК-9, ПК-10 | тест, практические задания |
| 3 | Функции менеджмента | ОК-5, ПК-9, ПК-11 | тест, практические задания |
| 4 | Групповая динамика, лидерство и руководство | ОК-5, ОК-7, ПК-9, ПК-10 | тест, практические задания |

Комплект 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.

Комплект оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» включает:

1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости:
2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме: экзамена по билетам

Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины «Менеджмент» при освоении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.01 Экономика:

| | | |
|--|---|---|
| <i>ОК-5: способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</i> | | |
| <i>Знать</i> | <i>Уметь</i> | <i>Владеть</i> |
| - | работать в коллективе и быть готовым к кооперации с коллегами | - |
| <i>ОК-7: способность к самоорганизации и самообразованию</i> | | |
| <i>Знать</i> | <i>Уметь</i> | <i>Владеть</i> |
| | - | навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений |
| <i>ОПК-4: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</i> | | |
| <i>Знать</i> | <i>Уметь</i> | <i>Владеть</i> |
| научно-теоретические и методологические основы современного менеджмента, основные понятия, категории и инструменты менеджмента | - | методами и приемами анализа и обоснования управленческих решений |
| <i>ПК-9: способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</i> | | |
| <i>Знать</i> | <i>Уметь</i> | <i>Владеть</i> |
| | - | навыками оперативного управления малыми коллективами и группами, созданными для реализации конкретного проекта |
| <i>ПК-11: способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</i> | | |
| <i>Знать</i> | <i>Уметь</i> | <i>Владеть</i> |
| существующие модели менеджмента, специфику российской практики менеджмента | | методами и приемами изучения основных проблем в области управления современными организациями и поиска возможных путей их решений |

*В результате освоения дисциплины «Менеджмент»
формируется компетенция ОК-5: способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;*

формируется компетенция ОК-7: способность к самоорганизации и самообразованию;

формируется компетенция ОПК-4: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

формируется компетенция ПК-9: способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

формируется компетенция ПК-11: способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

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 тестирование, выполнение заданий по лабораторным работам и выполнение заданий по практическим работам.

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 |
|--|--|
| 1 балл за правильный ответ на 1 вопрос | правильно выбранный вариант ответа (в случае закрытого теста), правильно вписанный ответ (в случае открытого теста) |

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

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, сырьевым, 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.

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 относится 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. Соотнести 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;
 - 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.

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, обуславливающие борьбу или избегание. 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 1руб. 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) подрывается 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) обращает внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, разрешении.

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

- 1) Количественные;
 - 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 вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач;

2) основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций;

3) манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

27. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является:

- 1) ущемление чьих-либо интересов;
- 2) способ, каким руководство сообщает о новых правилах;
- 3) нежелание людей изменять сложившийся характер работы;
- 4) неясность цели, которую преследуют эти изменения.

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 |
|-----------------|---|
| 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. |
| 3 балла | Задания выполнены частично. |
| 2 балла | 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 | 10 |
| Рейтинг-контроль 2 | тест, практические задания | 10 |
| Рейтинг-контроль 3 | тест, практические задания | 10 |
| Посещение занятий студентом | посещение лекций, практических занятий, лабораторных работ | 5 |
| Дополнительные баллы (бонусы) | активность на практических и лабораторных занятиях | 10 |
| Выполнение семестрового плана самостоятельной работы | выполнение заданий в рамках плана самостоятельной работы | 15 |

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций промежуточной аттестации знаний по учебной дисциплине «Менеджмент»

В экзаменационный билет включаются два вопроса и практическое задание

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

| Оценка в баллах | Критерии оценивания компетенций |
|-----------------|---|
| 30-40 баллов | 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, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой экзамена. |
| 20-29 баллов | Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излага- |

| Оценка в баллах | Критерии оценивания компетенций |
|-----------------|--|
| | ет 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 | 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 | 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»

Вопросы к экзамену

ОК-5: способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Уметь работать в коллективе и быть готовым к кооперации с коллегами.

1. Совершенствование межличностных и организационных коммуникаций.
2. Какие требования к профессиональной компетенции менеджеров вы считаете наиболее важными и почему?
3. Личностные качества, необходимые менеджеру для эффективной работы.
4. Основные стили руководства, их преимущества и недостатки. Факторы, определяющие выбор эффективного стиля руководства.
5. Использование межличностных методов управления конфликтами.
6. Пути повышения эффективности менеджмента.
7. Использование методов преодоления сопротивления переменам.

Практические задания

8. 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 взаим-

ного 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.

9. 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?

10. 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 – однонаправленный.

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?

11. При создании банка особое внимание уделялось человеческим ценностям и хорошему обслуживанию клиентов. У банка была устойчивая репутация внимательно-го 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?

ОК-7: способность к самоорганизации и самообразованию

Владеть навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

Практические задания.

1. 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?

2. 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 санкции 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.

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. 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. 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.

7. 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?

ОПК-4: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Знать научно-теоретические и методологические основы современного менеджмента, основные понятия, категории и инструменты менеджмента

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Организация как объект управления.
3. Классификация организаций.
4. Характеристика уровней управления организацией.
5. Внешняя среда организации: понятие, характеристики, структура.
6. Понятие внутренней среды организации и факторы ее формирующие.
7. Принципы и функции управления.
8. Методы управления и их характеристика.
9. Организационные структуры: понятие, принципы построения, классификация.
10. Бюрократические организационные структуры: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная.
11. Адаптивные организационные структуры: проектная, матричная.
12. Делегирование полномочий.
13. Основные понятия мотивации. Мотивационный процесс.
14. Содержательные теории мотивации.
15. Процессуальные теории мотивации.
16. Контроль как функция менеджмента, его виды, этапы. Отличительные черты эффективного контроля.
17. Коммуникации в организации: понятие, классификация. Структура коммуникационного процесса.
18. Управленческие решения: понятие и классификация. Требования к управленческому решению.
19. Процесс принятия рационального решения.

20. Группы в организации: понятие, виды, стадии развития группы. Группа и команда.

21. Руководство: Власть и влияние. Баланс власти.

22. Формы власти и влияния, их характеристика.

23. Конфликты: понятие, функции, типы, причины.

24. Показатели эффективности менеджмента. Подходы к анализу эффективности управления.

25. Природа и факторы организационных изменений. Управление изменениями.

Владеть методами и приемами анализа и обоснования управленческих решений

Практические задания.

1. Фирма А получила предложение о сотрудничестве от трёх поставщиков тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Установите последовательность процедуры обоснования альтернатив управленческого 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 управленческого 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 управленческих решений, определите, к каким видам они относятся.

1) Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую 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 электробытовыми 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.) При этом 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.

ПК-9: способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

Владеть навыками оперативного управления малыми коллективами и группами, созданными для реализации конкретного проекта.

Практические задания

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 недооцененным 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 прежний 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?

ПК-11: способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

Знать существующие модели менеджмента, специфику российской практики менеджмента

1. Ведущие научные школы менеджмента, их характеристика.
2. Американская, японская и маркетинговая модели управления.
3. Стратегический менеджмент: понятие, процесс разработки стратегии.
4. Виды стратегических альтернатив.
5. Особенности формирования и совершенствования организационных структур управления на российских предприятиях.
6. Современные подходы к мотивации на отечественных предприятиях.
7. Методы управления стрессами, которые целесообразно использовать в российских организациях.

Владеть методами и приемами изучения основных проблем в области управления современными организациями и поиска возможных путей их решений

Практические ситуации

1. 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.

2. 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 ситуации.

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?

3. 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

но, то что нужно сделать руководителю для верного распределения финансовых ресурсов организации?

4. 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 решить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

5. 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 востребованным 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.

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 |