

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 26.12.2025 10:02:11
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.О.13 Теория управления
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление
(наименование образовательной программы)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2023

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Вишневская Н.П., канд.гос.упр, доцент, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Теория управления»

Основные сведения о дисциплине (модуле)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	Государственное и муниципальное управление
Профиль	«Региональное управление и местное самоуправление»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Б1.О.13
Формы текущего контроля	тестирование, реферат, доклад, устный опрос, ситуационные задания, экзамен
<i>Показатели</i>	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	1
Общая трудоемкость (академ. часов)	144
Аудиторная контактная работа:	26
Лекционные занятия	12
Семинарские занятия	12
Консультация	2
Самостоятельная работа	91
Контроль	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
	ОПК-2.2: Использует методы разработки и реализации управленческих решений, мер регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знать:	
		1. Методы разработки и реализации управленческих решений, меры регулирующего воздействия	ОПК-2.2.1 3-1
		2. Принципы осуществления контрольно-надзорной функции	ОПК-2.2.2 3-2
		3. Методы разработки государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.2.3 3-3
		Уметь:	
		1. Применять методы разработки и реализации управленческих решений, меры регулирующего воздействия	ОПК-2.2.1 У-1
		2. Использовать принципы осуществления контрольно-надзорной функции	ОПК-2.2.2 У-2
		3. Применять методы разработки государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.2.3 У-3
		Владеть:	
		1. Навыками применения методов разработки и	ОПК-2.2.1 В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		реализации управленческих решений, меры регулирующего воздействия.	
		2. Навыками применения принципы осуществления контрольно-надзорной функции	ОПК-2.2.2 В-2
		3. Навыками применения методов разработки государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.2.3 В-3
	ОПК-2.1: Осуществляет разработку и реализацию управленческих решений, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знать:	
		1. Приемы разработки и реализации управленческих решений.	ОПК-2.1.1 З-1
		2. Приемы разработки мер регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	ОПК-2.1.2 З-2
		3. Принципы разработки государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.1.3 З-3
		Уметь:	
		1. Разрабатывать и реализовывать управленческие решения.	ОПК-2.1.1 У-1
		2. Разрабатывать и осуществлять меры регулирующего	ОПК-2.1.2 У-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	
		3. Разработки и реализовывать государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.1.3 У-3
		Владеть:	
		1. Навыками разработки и реализации управленческих решений	ОПК-2.1.1 В-1
		2. Навыками разработки мер регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	ОПК-2.1.2 В-2
		3. Навыками разработки государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.1.3 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
1.	Раздел 1. Основы теории управления	1	ОПК-2	тестовые задания, ситуационные задания, рефераты, доклады, сообщения
2.	Раздел 2. Управление организацией	1	ОПК-2	тестовые задания, ситуационные задания,

				рефераты, доклады, сообщения
3.	Раздел 3. Социальные факторы управления	1	ОПК-2	тестовые задания, ситуационные задания, рефераты, доклады, сообщения

РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания					КЗР
	ЛЗ	СЗ			Всего за тему	
		УО*	Р*	РЗ*		
Р.1.Т.1.1	1	2	2	3	8	10
Р.1.Т.1.2	1	2	2	3	8	
Р.2.Т.1.1	1	2	3	3	9	10
Р.2.Т.1.2	1	2	3	3	9	
Р.2.Т.2.3	1	2	3	3	9	
Р.3.Т.2.1	1	2	3	3	9	10
Р.3.Т.2.2	1	2	3	3	9	
Р.3.Т.3.3	1	2	3	3	9	
Итого: 1006	8	16	22	24	70	30

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	
Тема 1.1. Сущность и содержание теории управления	1. Необходимость, сущность, дефиниция управления. 2. Характеристика категорий «управление» и «менеджмент». 3. Методологическая основа и источники науки управления. 4. Предмет, метод и функции теории управления. 5. Управленческая деятельность. Характеристика управленческого труда. 6. Классификация управленческих работников. 7. Уровни управления. 8. Типология ответственности менеджеров. 9. Виды социальной ответственности менеджеров. 10. Управленческая инфраструктура как условие формирования профессионального менеджмента.
Тема 1.2. Эволюция теории управления	1. Исторические, экономические и идеологические предпосылки возникновения менеджмента. 2. Эволюция менеджмента в зарубежных и

	отечественных исследованиях: этапы, принципы, вклад в теорию и практику: а) формирование научного менеджмента: тейлоризм, классическое или административное направление; бюрократическая организация управления; б) школа человеческих отношений и поведенческих наук; в) школа науки управления; г) системный, количественный подходы в управлении, ситуационный подход, социотехнические модели управления. 3. Новая управленческая парадигма. 4. Принципы социального менеджмента. 5. История развития отечественных исследований в области управления.
РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
Тема 2.1. Организация как объект управления	1. Понятие организации и ее главные признаки. Формальные и неформальные организации. Простые и сложные организации. 2. Общие характеристики формальной организации: наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда. 3. Охарактеризуйте компанию как социотехническую систему и объект менеджмента. 4. Роль и значение неформальных организаций в обеспечении эффективной формальной деятельности. 5. Необходимость управления организацией. Системный подход. Роль управляющего. Составляющие успеха организации. 6. Охарактеризуйте составляющие внешней среды организации. 7. Какие элементы внешней среды оказывают непосредственное влияние на деятельность коммерческого предприятия? Одинаковы ли они по силе действия для коммерческих предприятий и бюджетных учреждений? 8. Как «контактные аудитории» влияют на деятельность производственного предприятия? Образовательного заведения? 9. Охарактеризуйте факторы внешней среды, которые косвенно влияют на деятельность организации. В равной степени они влияют на деятельность фирм, принадлежащих к одной отрасли? Различных отраслей? 11. Чем отличается влияние научно-технологических факторов на деятельность предприятий производственной и непроизводственной сфер? 12. Обоснуйте необходимость оценки

	руководством влияния изменений общего состояния экономики на деятельность организации. 13. Проиллюстрируйте влияние факторов внешней среды на деятельность какой-либо организации (по собственному выбору). Проранжируйте их по силе воздействия. 14. Оцените уровень благоприятности экономической среды для развития предпринимательства в Украине. 15. Охарактеризуйте влияние действующей системы налогообложения на деятельность отечественных предприятий.
Тема 2.2. _Функции управления	1. В чем состоит сущность функции планирования? Какие принципы следует придерживаться для ее эффективного осуществления? 2. Опишите виды внутрифирменного планирования и укажите взаимосвязь между ними. 3. Охарактеризуйте систему планов компании. 4. По каким этапам осуществляется стратегическое планирование деятельности организации? 5. Что нужно учесть при формулировании миссии организации? 6. Какими могут быть цели коммерческого компании? 7. Как осуществляется анализ угроз и возможностей, ожидаемых во внешней среде фирмы в течение периода планирования? 8. Какие сферы деятельности организации исследуют в процессе управленческого обследования ее внутренних сильных и слабых сторон? 9. Опишите сущность и задачи SWOT-анализа. 10. Какие общие стратегии может выбирать крупное предприятие? А мало? Какие факторы обуславливают выбор стратегии? 11. Каковы задачи стратегического маркетинга в процессе разработки стратегии фирмы? Охарактеризуйте их. 12/Раскройте понятия "мотив", "стимул-реакция", "мотивация". В чем разногласие между внешней и внутренней мотивацией? 16. Каково значение первичных теорий мотивации труда? 17. Тождественны ли понятия "вознаграждение" и "заработная плата", в чем разница между ними? 18. Какие формы и системы оплаты труда существуют? В каком случае используется повременная, а в каком сдельная плата труда? Что включает в себя тарифная система? 19. Какую роль в мотивации труда играет развитие персонала? Какие меры, по вашему

	мнению, способствуют формированию у работников мотивации к развитию? 20. Раскройте сущность контроля как функции управления. 21. Дайте описание контроля в разрезе его классификационных признаков. 22. Опишите логику процесса контроля в организации. 23. Методические приёмы как инструмент информационного обеспечения контроля. 24. Организация и планирование процесса контроля. 25. Методология системного контроля компании. 26. Комплексное применение технологического контроля и его влияние на реорганизацию производства. 27. Экономический анализ системы контроля организации. 28. Организация информационного обеспечения контрольных процедур. 29. Контроль как завершающая стадия оборота функций управления.
Тема 2.3. Интеграционные процессы в управлении	1. Коммуникация в процессе управления. Виды коммуникаций. 2. Сущность коммуникационного процесса. 3. Организационные коммуникации. Межуровневые информационные коммуникации в организациях. Неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации. 4. Барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления. 5. Культура делового общения. 6. Информация, её место и роль в управлении. Информационная среда управления. 7. Пути совершенствования коммуникаций в органах государственного и муниципального управления. 8. Понятие управленческого решения как важнейшего типа управленческой и организационной деятельности. Виды управленческих решений. 9. Процесс принятия решений. Модели и методы принятия решений. 10. Уровни принятия решений и ключевые навыки, необходимые руководителю для принятия эффективных решений. 11. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Принципы принятия эффективных решений. 12. Особенности управления в системе государственной службы. 13.

РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ	
Тема 3.1. Руководитель в системе управления. Руководство, власть и лидерство	1. Что такое лидерство, лидер, власть, авторитет, влияние? 2. Какие концепции лидерства вы знаете? 3. Назовите качества, которые отличают лидера. 4. Может ли человек развить в себе харизматические качества? 5. Какие виды власти вы знаете?
Тема 3.2. Управление человеческими ресурсами	1. Что такое персонал предприятия? 2. На какие две основные категории делится персонал предприятия? 3. Кто такие рабочие? Что является результатом их трудовой деятельности? Какие две основные категории рабочих Вы знаете? 4. Кто такие служащие? Что является результатом их деятельности? 5. Чем руководители отличаются от специалистов? 6. В чем состоит суть концепции УЧР? 7. Каждый ли руководитель должен принимать участие в УЧР или только специалисты службы УЧР? Должно ли УЧР быть представлено на высшем уровне управления компанией? 8. Какие можете назвать задачи УЧР? 9. Какие группы ресурсов использует организация? Считаются ли люди особым видом ресурсов среди других в рамках концепции УЧР? 10. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов? 11. Какие два вида эффективности надо стремиться реализовать при постановке целей в области УП?
Тема 3.3. Эффективность управления	1. Эффективность управления: показатели, критерии, факторы. Управленческая эффективность; социальная эффективность; экономическая эффективность управления. Организация высокой социальной эффективности. 2. Понятие успешного управления организацией. Понятия, сущность, критерии и показатели эффективности управления организацией: результативность, производительность, практическая реализация. 3. Разработка моделей факторов, влияющих на успех организации. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех. Интегрированная оценка взаимосвязей ситуационных переменных и функций управления. 4. Затраты на управление. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц. 5. Проблемы эффективности отечественной модели управления.

Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Основы теории управления».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Менеджмент – это:
 - а) функция организации;
 - б) функция управления;
 - в) функция управления;
 - г) функция мотивации.
2. Менеджмент – это наука, изучающая:
 - а) рыночные отношения;
 - б) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами;
 - в) методы финансирования социальных потребностей;
 - г) структуру рынка.
3. Наука менеджмента представляет собой область знаний, которая включает:
 - а) законы развития организации;
 - б) способы управления организацией;
 - в) способы построения организации;
 - г) все указанное выше.
4. Что такое менеджмент как процесс?
 - а) образ мышления по отношению к организации и управлению;
 - б) научные исследования и заключения;
 - в) серия непрерывных взаимосвязанных управленческих действий;
 - г) управление, ориентированное на успех.
5. Кто такой менеджер?
 - а) человек, являющийся наемным рабочим и занимающий определенную должность;
 - б) человек, вкладывающий капитал в оборот;
 - в) человек, начинающий новое дело и вкладывающий в него собственные средства;
 - г) любой руководитель.
6. Роль менеджера в организации представляет собой:
 - а) информационную;

- б) принятие решений;
- в) представительскую;
- г) все, указанные выше.

7. Деятельность менеджера:

- а) регулярные капиталовложения в какие-либо проекты с целью извлечения прибыли;
- б) разовые сделки в целях получения прибыли;
- в) регулирование организации в целях максимизации ее эффективности;
- г) все, указанное выше.

8. Что не продукт работы менеджера?

- а) решенная задача;
- б) готовая продукция;
- в) управленческое решение;
- г) исполненная функция.

9. Конечная цель менеджмента – это:

- а) обеспечение прибыльности;
- б) увеличение эффективности работы;
- в) планирование деятельности;
- г) контроль производства и качества продукции.

10. В каком веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний:

- а) XXI;
- б) конец XX;
- в) первая половина XX;
- г) XIX.

11. Какие ситуации могут возникнуть в управленческом цикле?

- а) конфликтные;
- б) психологические;
- в) легкие и тяжелые;
- г) благоприятные и неблагоприятные.

12. Что является объектом управленческого цикла?

- а) деловое поведение работников;
- б) запуск управленческого решения;
- в) оценка конечных результатов;
- г) начальное выполнение работ.

13. Принцип, учитывающий, что среда, где реализуется менеджмент, меняется и будет меняться:

- а) принцип футуристичности;
- б) принцип оперативности управления;
- в) принцип процессуальности;
- г) принцип учета внешних воздействий.

14. Принцип, основанный на тесной связи между средой и организацией:

- а) принцип процессуальности;
- б) принцип футуристичности;
- в) принцип оперативности управления;

г) принцип учета внешних воздействий.

15. В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции (школы):
а) научного управления, административного управления («классическая» школа), управления с позиций психологии и человеческих отношений, количественных методов (новая школа, школа науки управления);

б) административное управление («классическая» школа), управление с позиций психологии и человеческих отношений, системная школа, количественных методов (новая школа, школа науки управления);

в) научного управления, административного управления («классическая» школа), системного управления, ситуационного управления.

16. Кто является основателем школы «научного управления»:

а) А. Файоль;

б) М. Вебер;

в) Ф. Тейлор;

г) А. Маслоу.

17. В чем основной научный вклад классической (административной) школы управления?

а) развитие классических методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях;

б) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения качества управления трудом;

в) развитие принципов управления, систематизирующих подходы к управлению организацией;

г) анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

18. Кто является основателем школы «человеческих отношений» и поведенческих наук:

а) М. Вебер и Г. Форд;

б) Ф. Тейлор;

в) А. Файоль;

г) Э. Мэйо.

19. Научно обоснованные нормы времени в производстве предложили внедрить:

а) А. Файоль;

б) М. Вебер;

в) П. Друкер;

г) Ф. Тейлор.

20. Принцип централизации А. Файоля означает, что:

а) власть должна быть сконцентрирована в руках менеджеров;

б) конкретные обстоятельства должны определять степень концентрации власти;

в) 50% всех возможностей и ответственности нужно передавать подчиненным;

г) децентрализация власти недопустима.

21. К основным принципам бюрократической организации управления М. Вебер относил:

а) разделение труда, дисциплину, единство действий, скалярную цепь, справедливость;

б) должностное закрепление, номенклатурное продвижение, корпоративную дисциплину, исполнительный педантизм, личную аккуратность;

- в) честность, справедливость, принципиальность, инициативу, дисциплину;
 - г) точно поставлены цели, здравый смысл, дисциплину, нормы и расписания, стандарты и инструкции.
22. В ходе «хоторнского» эксперимента было обнаружено, что:
- а) производительность труда напрямую зависит от освещенности рабочего места;
 - б) производительность труда зависит от отношений в рабочей группе, отношений между работниками и менеджерами;
 - в) производительность труда не зависит от отношений в рабочей группе, отношений между работниками и менеджерами;
 - г) производительность труда не зависит от условий труда.
23. Какие существуют подходы к управлению?
- а) системный, процессный, сквозной ;
 - б) процессный, системный, ситуационный, сквозной;
 - в) процессный, функциональный, вертикальный;
 - г) процессный, системный, ситуационный.
24. В чем состоит ситуационный подход:
- а) результаты одних и тех же управленческих действий в разных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга;
 - б) рассматривает проблемы управления разными организациями с позиций сложных систем со всей совокупностью входных элементов, компонентов, подсистем и взаимосвязей между ними;
 - в) рассматривает влияние внешней среды на деятельность организации;
 - г) работа по достижению целей с помощью других – это не какое-либо однократное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.
25. Выражение "люди - это винтики, колечки, составляющие большую машину" могло бы принадлежать поклонникам:
- а) системный подход;
 - б) механистический подход;
 - в) процессного подхода;
 - г) функциональный подход.
26. Развитие компьютерных технологий способствует использованию в практике менеджмента достижений:
- а) школы научного менеджмента;
 - б) школы административного менеджмента;
 - в) школы количественных методов;
 - г) ситуационный подход к управлению.
27. Что, по мнению А. Маслоу, лежит на вершине пирамиды человеческих потребностей?
- а) социальные нужды;
 - б) самореализация;
 - в) потребность в управлении;
 - г) охрана жизни.
28. Что на сегодняшний день является новшеством в управлении:
- а) самоуправляющийся трудовой коллектив;
 - б) внедрение централизованного управления;

- в) ориентация на новенькую социальную группу в организациях;
 - г) приспособление к потребителям и внешней среде.
29. Системный подход утверждает, что:
- а) организация – открытая система;
 - б) наименьший элемент организации – рабочая группа;
 - в) результат деятельности системы равняется сумме результатов деятельности элементов, если они функционируют отдельно друг от друга;
 - г) все, отмеченное выше.
30. Кто разработал свойства безупречного типа организации?
- а) А. Файоль;
 - б) Р. Эмерсон;
 - в) М. Вебер;
 - г) А. Маслоу.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Организация – это:
- а) люди со специфическими функциями и ролями;
 - б) группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения общих целей;
 - в) совместная деятельность, проявляющаяся в разных формах взаимодействия для достижения общей цели.
2. Основными чертами механистической организации являются:
- а) рационализм;
 - б) децентрализация;
 - в) развитие.
3. Укажите, какую из следующих структур нельзя классифицировать как организацию:
- а) студенческая группа;
 - б) высшее учебное заведение;
 - в) маркетинговая компания;
 - г) общественное движение.
4. Какие уровни управления выделяют в организации:
- а) институциональный, управленческий, технический;
 - б) институциональный, средний, технологичный;
 - в) организационный, функциональный, линейный;
 - г) вертикальный, горизонтальный, функциональный.
5. Для организации, осуществляющей посредническую деятельность, важнейшим ресурсом является:
- а) технология;
 - б) персонал;
 - в) информация;
 - г) все вышеназванное.
6. Создание эффективной системы и механизма управления организацией предусматривает:
- а) правильное определение целей и приоритетов в работе;

- б) формирование сплоченного коллектива;
- в) умелая организация работы персонала, создание побудительных мотивов, обеспечение развития работников, укрепление их единства, поддержание энтузиазма;
- г) постоянное усовершенствование способов, методов и приемов выполнения управленческих операций;
- д) верны только а) и б).

7. Разница между формальными и неформальными организациями состоит в том, что:

- а) формальные возникают в результате реализации определенных проектов, а неформальные – в результате социального взаимодействия;
- б) формальные созданные лицами, которые взаимодействуя между собой, влияют друг на друга, а в неформальном взаимодействии происходит без взаимного влияния;
- в) неформальные организации возникают только усредненные формальной организации.

8. Разделение целей на экономические, организационные, технические, социальные, научные, политические – это классификация по признаку:

- а) иерархичность;
- б) содержания;
- в) функциональность;
- г) принадлежности к фазам жизненного цикла организации.

9. «Дерево целей» – это иерархия целей, где каждая низшая цель:

- а) средством реализации вышестоящей цели;
- б) способом отображения последовательности действий, которые следует совершить для достижения главной цели;
- в) графическим изображением функций, выполняемых разными структурными подразделениями организации;

10. На предприятиях, использующих технологии массового производства, организационные структуры характеризуются уровнем централизации:

- а) высоким;
- б) низким;
- в) средним.

11. Распределение задач, связанных с машинами, оборудованием, инструментами, сырьем формирует:

- а) производственную структуру предприятия;
- б) организационную структуру компании;
- в) структуру управления предприятием.

12. К составляющим организационного окружения, которые влияют на поведение работника, не входят:

- а) традиции;
- б) обычаи;
- в) стиль руководства;
- г) роли и статусы;
- г) умственные и физические способности работника.

13. В любой организации как системе выделяют:

- а) производственную систему;
- б) управленческую систему;

- в) управляющую систему;
 - г) управляемую систему.
14. Большинство современных организаций это:
- а) замкнутые системы;
 - б) открытые системы;
 - в) закрытые системы;
 - г) циклические системы.
15. Ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления – это:
- а) общие характеристики сложных организаций;
 - б) обязательные требования организаций;
 - в) компоненты внутренней структуры организации;
 - г) функции управления.
16. Почему организация не может существовать без взаимодействия с внешней средой?
- а) поскольку организация – это закрытая система;
 - б) ибо внутренняя среда является доминирующей;
 - в) из-за поставщиков ресурсов и потребителей продукции;
 - г) некоторые организации могут быть "островами в себе".
17. Сложная организация – это:
- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
 - б) организация, имеющая набор взаимосвязанных целей;
 - в) спонтанно возникла группа людей, связанных общими интересами;
 - г) законодательно оформленная организация с большой численностью работников.
18. Процесс преобразования ресурсов легче всего проследить:
- а) в организациях сферы услуг;
 - б) в некоммерческих организациях;
 - в) в производственных организациях;
 - г) в процессе деятельности государственных органов.
19. К внутренней среде предприятия не относятся:
- а) цель деятельности;
 - б) организационная структура;
 - в) разработка производства продукции;
 - г) принятые нормы и правила поведения;
 - д) экономические законы, регламентирующие деятельность предприятия.
20. Совокупность элементов и логических взаимосвязей между ними, способствующая наиболее эффективному превращению входных ресурсов в конечный продукт и достижению целей организации, это:
- а) структура организации;
 - б) организационная культура;
 - в) разработка управления;
 - г) правильно все вышеназванное.
21. Ситуационные факторы внутри организации – это:

- а) управление;
- б) внутренние переменные;
- в) компонент внутренней среды организации;
- г) компонент внешней среды организации.

22. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей или целей – это:

- а) управление;
- б) организация ;
- в) люди как компонент внутренней среды организации;
- г) неформальная организация.

23. Выберите правильное утверждение:

- а) цели представляют собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
- б) организация – это закрытая система;
- в) цели государственных органов, учебных заведений и некоммерческих больниц – рентабельность и производительность;
- г) организация может иметь множество разнообразных не взаимосвязанных целей.

24. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений. Это положение более всего характерно для:

- а) коммерческие организации;
- б) сложных организаций;
- в) формальных организаций;
- г) все ответы верны.

25. Структура организации – это:

- а) взаимосвязь работников, занимающих руководящие посты;
- б) ситуационные факторы внутри организации;
- в) логические отношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации;
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей или целей.

26. Разделение труда в организации может быть

- а) внутренним и внешним;
- б) специализированным и неспециализированным;
- в) функциональным, предметным и технологичным;
- г) горизонтальным и вертикальным.

27. Распределение труда на компоненты, составляющие части совместной деятельности, это:

- а) подразделения организации;
- б) горизонтальное разделение труда;
- в) сущность процесса управления;
- г) вертикальное разделение труда.

28. Вертикальное разделение труда:

- а) является сутью процесса управления;

- б) отделяет работу по координированию действий от самих действий;
- в) предполагает разделение труда на компоненты;
- г) это взаимодействие руководителей верхнего звена.

29. Вставьте пропущенное выражение. Число лиц, подчиненных одному руководителю, является сферой контроля. Сфера контроля – важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется достаточно большое количество людей, то мы говорим:

- а) узкую сферу контроля;
- б) широкую сферу контроля;
- в) плоскую структуру управления;
- г) многоуровневую структуру управления.

30. Почему координация у организации является необходимым элементом?

- а) когда работа четко делится и по вертикали и по горизонтали и если руководство не создаст формальные механизмы координации, люди не смогут выполнять работу вместе;
- б) когда с соответствующей координацией разные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом;
- в) поскольку руководители создают формальные механизмы координации; люди не смогут выполнять работу вместе;
- г) координация необходима только очень крупным организациям.

31. Указанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки, – это:

- а) цель;
- б) задачи;
- в) структура организации;
- г) должностная инструкция.

32. Найдите ошибочное утверждение:

- а) с технической точки зрения задачи предписывают не работнику, а его должности;
- б) на основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации;
- в) задача – это то, к чему стремится организация, а цели – это то, что должно быть сделано для достижения данных целей;
- г) считается, что, если задание выполняется таким образом, таким образом и в такие сроки, как это велено, организация будет действовать успешно.

33. Кому принадлежит данное выражение? "Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях".

- а) Ч. Перроу;
- б) Л. Дэвису;
- в) А. Смита;
- г) Г. Форду.

34. В августе 1913 года Генри Форд выступил с идеей передвижения убираемого

- автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Этот факт стал революционным, и с него началось массовое использование:
- а) промышленные технологии в автомобильной промышленности;
 - б) автоматизированных технологий;
 - в) подвижных конвейерных сборочных линий;
 - г) разделу труда на предприятии.
35. Найдите правильный вариант классификации технологий по Дж. Вудворду:
- а) единичное (мелкосерийное), массовое или крупносерийное и непрерывное производство;
 - б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии;
 - в) ручные, механизированные и автоматизированные;
 - г) непрерывное и интенсивное производство.
36. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению. Найдите лишний.
- а) характер поведения неформального лидера;
 - б) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп;
 - в) поведение людей в группах;
 - г) поведение отдельных людей.
37. Склонность – это:
- а) одна из основных характеристик человека, оказывающая наибольшее влияние на его трудовую деятельность;
 - б) генетически переданная характеристика человека;
 - в) относительно более развитая способность к определенному действию;
 - г) имеющийся потенциал человека относительно выполнения конкретной работы.
38. Что не является аспектом индивидуального поведения человека?
- а) внимание и память;
 - б) способности и одаренность;
 - в) потребности и ценности;
 - г) ожидание и восприятие.
39. К факторам прямого действия относятся:
- а) научно-технический прогресс;
 - б) инвестиционный климат в регионе;
 - в) межгосударственные отношения;
 - г) законы и решения органов власти.
40. К факторам косвенного действия относятся:
- а) социально-культурная среда;
 - б) потребители;
 - в) конкуренты;
 - г) поставщики и партнеры компании.
41. Увеличение сложности внешней среды связано с:
- а) ростом продаж на рынке;
 - б) появлением новых конкурентов;
 - в) понижением активности покупателей;
 - г) экономическим кризисом.

42. Неопределенность внешней среды снижается в случае:
- а) определение стратегических целей фирмы;
 - б) понижение риска в деятельности организации;
 - в) рост доходов потребителей;
 - г) увеличение количества конкурентов.
43. Угрозу для предприятия, оказывающего услуги в сфере туризма, развлечений и отдыха, может представлять:
- а) появление новых технологий в отрасли;
 - б) понижение темпов инфляции;
 - в) понижение доходов населения;
 - г) рост численности населения.
44. Возможность на предприятии, которое проводит услуги в сфере дошкольного образования, может представлять:
- а) появление новых конкурентов на рынке;
 - б) рост неопределенности внешней среды;
 - в) политика стимулирования роста рождаемости в стране;
 - г) уменьшение сложности внешней среды.
45. Динамизм внешней среды это:
- а) количество факторов, на которые обязана реагировать компания;
 - б) быстрота изменения факторов внешней среды;
 - в) скорость получения информации о внешней среде;
 - г) изменчивость потребительских предпочтений.
46. Если в смежной отрасли появляются новые поставщики сырья, это приводит к:
- а) новых угроз для фирмы;
 - б) понижение цены на сырье;
 - в) увеличение сложности внешней среды;
 - г) понижение неопределенности внешней среды.
47. Рост цен на нефть для автопроизводителей ведет к:
- а) рост затрат на реализацию автомобилей;
 - б) стимул реакции разрабатывать более экономичные автомобили;
 - в) стремление сокращать производство автомобилей;
 - г) стимулы приобретать нефтедобывающие предприятия.
48. Либеральная политика правительства может означать для предприятий:
- а) рост затрат на оплату труда;
 - б) возрастание требований к безопасности труда;
 - в) сокращение рабочей недели;
 - г) понижение налогов.
49. Загрязнение внешней среды может стать фактором прямого действия для:
- а) автомобильной компании;
 - б) нефтяной компании;
 - в) базы отдыха;
 - г) политической партии.
50. Снижение стоимости автоперевозок в стране может стать фактором косвенного действия для:

- а) фирмы по доставке подарков и цветов;
 - б) фирмы, специализирующейся на рассылке рекламных буклетов;
 - в) железнодорожной компании;
 - г) фирмы по выпечке и доставке пиццы.
51. Если в стране растет посещаемость кинотеатров в ущерб театрам, то это:
- а) повышает сложность внешней среды для театров;
 - б) характеризует социально-культурную ситуацию в стране;
 - в) снижает неопределенность внешней среды для театров;
 - г) характеризует экономическую ситуацию в стране.
52. Приход к власти социально ориентированных политических сил может означать для предприятий:
- а) снижение налогового бремени;
 - б) рост отчислений на развитие инфраструктуры;
 - в) понижение стоимости лицензий;
 - г) рост налогов и отчислений в бюджет.
53. Если в стране снижаются доходы населения, то это:
- а) снижает доходы предприятий – производителей товаров первой необходимости;
 - б) увеличивает доходы производителей предметов роскоши;
 - в) увеличивает расходы по оплате труда в крупных корпорациях;
 - г) снижает доходы производителей предметов роскоши.
54. Улучшение межгосударственных отношений с соседней страной может повлечь за собой:
- а) рост неопределенности внешней среды;
 - б) создание новых возможностей для экспортеров;
 - в) создание новых угроз для импортеров;
 - г) понижение динамизма наружной среды.
55. Какое значение имеет латинское слово *funktio*?
- а) направление, деятельность;
 - б) управление, менеджмент;
 - в) мотивация, организация;
 - г) руководство, администрирование.
56. Управленческое толкование функции это:
- а) компания рассматривается как особая система связей меж людьми;
 - б) целенаправленный характер свойства системы управления или ее подразделений;
 - в) управление проекта, временные целевые группы.
57. Какие вы знаете критерии классификации по содержанию управленческой деятельности?
- а) маркетинг, создание, деньги, персонал;
 - б) целеполагание, определение ситуации, разрешение ситуации;
 - в) планирование, организация, мотивация, контроль.
58. Какие существуют критерии классификации по этапам производственного процесса?
- а) управление подготовкой производства, процессом производства, управление обеспечением производством, процессами реализации продукции;

- б) целеполагание, определение ситуации, определение проблемы, разрешение ситуации;
 - в) планирование, организация, мотивация, контроль.
59. Какие вы знаете критерии классификации по видам деятельности?
- а) планирование, определение ситуации, определение проблемы, разрешение ситуации;
 - б) маркетинг, создание, деньги, персонал;
 - в) планирование, организация, мотивация, контроль.
60. Каковы критерии классификации поэтапности процесса управления?
- а) планирование, организация, мотивация, контроль;
 - б) маркетинг, создание, деньги, персонал;
 - в) целеполагание, определение ситуации, определение проблемы, разрешение ситуации.
61. Процесс целеполагания это:
- а) процесс обмена информации между двумя и более людьми;
 - б) процесс принятия решения;
 - в) процесс установления иерархии целей.
62. Цель это:
- а) конечное состояние или желаемый результат, к которому стремятся какими либо способами;
 - б) процесс установления иерархии целей;
 - в) процесс принятия решения.
63. Стратегическое планирование это:
- а) процесс передачи финансовых средств в организации;
 - б) определение целей и процедур в организации в долгосрочной перспективе;
 - в) система управления организацией на текущий период.
64. Термин, что в переводе с греческого означает «искусство генерала»:
- а) контроль;
 - б) план;
 - в) стратегия;
 - г) функция.
65. Основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования:
- а) план;
 - б) миссия;
 - в) стратегия;
 - г) фактор.
66. Конкретные краткосрочные стратегии:
- а) правило;
 - б) политика;
 - в) мотивация;
 - г) тактика.
67. В какую из функций управления входит преобразование целей:
- а) обеспечивающую;

- б) целевую;
 - в) смешанную;
 - г) все варианты верны.
68. Как иначе называют целевую и обеспечивающую функции управления:
- а) функции первого порядка;
 - б) функции второго порядка;
 - в) первоочередные;
 - г) все ответы верны.
69. Организация, разбивающаяся на подразделения, выполняющие специализированные функции:
- а) функциональная;
 - б) организационная;
 - в) мотивационная;
 - г) управленческая.
70. Предоставление права нижестоящим руководителям самостоятельно принимать важные решения – это:
- а) делегирование полномочий;
 - б) распределение полномочий;
 - в) децентрализация полномочий;
 - г) централизация полномочий.
71. Органы управления:
- а) это те «приводные ремни», с помощью которых выделившееся управление направляет и организует производство;
 - б) это составные части управления, без которых оно не может существовать;
 - в) это компании, компании и остальные государственные учреждения;
 - г) все ответы верны.
72. Миссия фирмы – это:
- а) количественно определенная цель;
 - б) качественно сформулированная цель;
 - в) совокупность задач;
 - г) совокупность долгосрочных целей;
73. К сильным и слабым сторонам фирмы могут относиться:
- а) тип организационной структуры;
 - б) демографический кризис;
 - в) рост уровня инфляции;
 - г) появление новых технологий.
74. Для организаций, производящих дешевые продукты низкого качества, новые возможности могут появиться вследствие:
- а) снижение доходов населения;
 - б) высокого уровня инфляции;
 - в) снижение таможенных пошлин;
 - г) рост доходов населения.
75. SWOT-анализ – это:
- а) анализ наружной и внутренней среды компании;

- б) анализ состояния персонала компании;
 - в) анализ главных производственных фондов;
 - г) экономический анализ хозяйственной деятельности компании.
76. Анализ внешней среды фирмы в процессе стратегического планирования нацелен на:
- а) выявление факторов внешней среды;
 - б) выявление тенденций развития внешних факторов;
 - в) выявление угроз и возможностей внешней среды;
 - г) определение наиболее уязвимых мест фирмы.
77. SWOT-анализ:
- а) предшествует разработке миссии;
 - б) производится после реализации стратегии;
 - в) предшествует разработке стратегических альтернатив;
 - г) производится после оценки стратегии.
78. Функция организации это:
- а) вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения;
 - б) вид управленческой деятельности по разработке структуры управления;
 - в) вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности.
79. Делегирование – это:
- а) передача ответственности;
 - б) передача задач;
 - в) передача задач и полномочий;
 - г) передача полномочий.
80. Ограниченное право использовать ресурсы организации или конкретного человека и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач – это:
- а) ответственность;
 - б) полномочия;
 - в) руководство;
 - г) делегирование.
81. Организация, которая разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции, являются:
- а) функциональной;
 - б) линейной;
 - в) мотивационной;
 - г) управленческой.
82. Предоставление права нижестоящим руководителям самостоятельно принимать важные решения – это:
- а) делегирование полномочий;
 - б) распределение полномочий;
 - в) децентрализация полномочий;
 - г) централизация полномочий.
83. Органы управления:
- а) это те «приводные ремни», с помощью которых выделившееся управление

направляет и организует производство;

- б) это составляющие управления, без которых оно не может существовать;
- в) это компании, компании и остальные государственные учреждения;
- г) все ответы верны.

84. Какой из трех типов административного аппарата организации не имеет никаких полномочий?

- а) личный;
- б) консультативный;
- в) обслуживающий;
- г) имеют все.

85. Механистическим организациям свойственны признаки:

- а) объективная система оценки вознаграждения;
- б) субъективные критерии отбора кадров;
- в) узкая специализация работ;
- г) децентрализация власти;
- д) качественные критерии оценки деятельности.

86. Органические организации целесообразны, когда:

а) работники имеют потребности преимущественно низших уровней (согласно пирамиде А. Маслоу);

- б) работу измерить сложно;
- в) происходят скорые конфигурации уровня развития технологий;
- г) задачи четко структурированы;
- д) основной целью является быстрое увеличение объема производства.

87. Индивидуалистические формы организации чаще используются:

- а) в малом бизнесе;
- б) в отраслях высоких технологий;
- в) в инновационной деятельности;
- г) при антикризисном управлении;
- д) при производстве широкого ассортимента продукции.

88. Высокий уровень организационной культуры характерен для:

- а) предпринимательские организации;
- б) эхократических организаций;
- в) корпоративных организаций;
- г) партисипативных организаций;
- д) японских организаций.

89. Структура – это:

- а) совокупность взаимосвязанных подчиненных частей;
- б) отражение внутреннего построения организации;
- в) внешнее построение организации;
- г) сложившееся или установленное и поддерживаемое соотношение составляющих.

90. Организационная структура управления характеризуется:

- а) составом и соотношением линейного, функционального и целевого управления;
- б) количеством видов функций управления;
- в) числом уровней управления (линейных и функциональных);
- г) объемом информации, которая перерабатывается в целом по системе управления

и по отдельным подразделениям;

д) затратами на осуществление функций управления.

91. 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 разных производственных ситуациях.

92. Когда используется организационная структура проектная организация?

а) для управления проектной организацией;

б) в случае необходимости создания временной команды квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в заданные сроки и в пределах установленной сметы;

в) на начальной стадии любой организации как временная;

г) в случае неуспеха деятельности организации.

93. Какую организационную структуру управления правильно применять при однократной разработке нескольких видов продукции?

а) линейно функциональную;

б) функциональную;

в) матричную;

г) линейную.

94. Укажите один из недостатков линейно-функциональной структуры управления.

а) длительная процедура принятия решений;

б) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

в) тенденция к волокитке при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

г) отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

95. В чем состоят особенности функциональной структуры управления?

а) образуется в результате построения аппарата управления только из соподчиненных органов в виде иерархических уровней;

б) структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей;

в) ключевыми фигурами организации становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения;

г) каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

96. Какая из приведенных ниже организационных структур управления относится к дивизиональному типу?

а) матричная структура;

б) региональная структура;

в) проектная структура;

г) линейная структура.

97. Деятельность людей по получению конечного результата определяется:

- а) мотивами, желаниями, ценностными установками, целями;
 - б) потребностями коллектива, ограничениями, целями;
 - в) активностью людей, интересами людей, целями;
 - г) интересами, ограничениями, целями.
98. Мотивация это:
- а) функция организованных систем хоть какой природы;
 - б) вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности;
 - в) вид управленческой деятельности по обеспечению достижений организацией своих целей.
99. Отсутствие чего-либо, побуждающего к действию:
- а) желание;
 - б) просьба;
 - в) доверенность;
 - г) потребность.
100. Потребность – это:
- а) ощущение физического недостатка чего-либо;
 - б) чувство физической и психологической нехватки чего-либо;
 - в) ощущение психологической нехватки чего-либо;
 - г) чувство одиночества.
101. Примером первичных потребностей является:
- а) потребность в уважении;
 - б) потребность в любви;
 - в) потребность в пище;
 - г) потребность в обучении.
102. Теории мотивации основываются на:
- а) удовлетворении потребностей;
 - б) получении вознаграждения;
 - в) удовлетворении потребностей и получении вознаграждения;
 - г) получении прибыли.
103. Пирамида Маслоу доказывает, что:
- а) первичные потребности доминируют над вторичными;
 - б) вторичные потребности доминируют над первичными;
 - в) первичные и вторичные потребности находятся в равновесии;
 - г) по мере удовлетворения первичных потребностей актуализируются вторичные.
104. Выражение «Муж от природы ленив, боится ответственности, не способен к творчеству на работе» принадлежит:
- а) сторонникам школы научного управления;
 - б) сторонникам школы административного управления;
 - в) приверженцам теории В;
 - г) приверженцам теории Х.
105. Какая из приведенных ниже мотивационных теорий относится к содержательной?
- а) теория ожидания;
 - б) модель Портера – Лоурера;
 - в) модель двух факторов Ф. Герцберга;

г) теория справедливости.

106. Какая из приведенных ниже мотивационных теорий относится к процессуальным?
- а) теория ожидания;
 - б) двухфакторная теория Ф. Герцберга;
 - в) теория потребностей Д. Мак Клеllandа;
 - г) теория потребностей А. Маслоу
107. Что предполагает мотивационная теория справедливости?
- а) субъективную оценку своего труда;
 - б) объективную оценку своего труда;
 - в) субъективную оценку вознаграждения за работу по сравнению с вознаграждениями других работников, выполняющих аналогичную работу;
 - г) наличие валентности вознаграждения.
108. Какие способы мотивации целесообразно использовать для профессионалов?
- а) социальная работа;
 - б) безопасность труда;
 - в) трудные задачи;
 - г) самостоятельность.
109. Контроль – это система наблюдения и проверки:
- а) деятельности отдельных рабочих предприятия;
 - б) осуществление отдельных процессов;
 - в) соответствия процессу функционирования управляемого объекта принятым управленческим решением;
 - г) финансовой деятельности предприятия.
110. Контроль должен рассматриваться:
- а) одновременно как инструмент рыночного самоуправления и средство государственного регулирования происходящих в экономике процессов;
 - б) только как инструмент рыночного самоуправления;
 - в) только как средство государственного регулирования;
 - г) как одна из вспомогательных подфункций управления.
111. По субъектам, осуществляющим контроль, его разделяют на:
- а) внешний и внутренний;
 - б) плановый и внеплановый;
 - в) выборочный и сплошной;
 - г) действенный и формальный.
112. Так называемая встроенность функции контроля в другие функции управления означает, что:
- а) контроль является главной функцией управления;
 - б) контроль всегда приводит к 100% результату;
 - в) являясь отдельной функцией управления, контроль присутствует во всех других звеньях управленческого процесса;
 - г) являясь отдельной функцией управления, контроль функционирует обособленно от управленческого процесса.
113. По времени проведения контроль разделяется на:
- а) предварительный, текущий, ретроспективный;

- б) непосредственный, опосредованный;
 - в) своевременный, мгновенный;
 - г) ожидаемый, внезапный.
114. По форме контроля его разделяют на:
- а) анализ и синтез;
 - б) ревизию и проверку;
 - в) дедукцию и индукцию;
 - г) плановый и внеплановый контроль.
115. По источникам данных контроль может быть:
- а) достоверным и всеобъемлющим;
 - б) внешним и внутренним;
 - в) количественным и качественным;
 - г) документальным и фактическим.
116. По признаку периодичности проведения контроль бывает:
- а) одноразовый, периодический;
 - б) ежемесячный, ежегодный;
 - в) плановый, внеплановый;
 - г) периодический, внезапный.
117. К какому из видов контроля относятся нормативная проверка, технико-экономические расчеты, хронологическая проверка:
- а) документального;
 - б) фактического;
 - в) документального и фактического;
 - г) других видов.
118. Инвентаризация и лабораторные анализы относятся к методам:
- а) документальный контроль;
 - б) предварительного контроля;
 - в) документального и фактического контроля;
 - г) фактического контроля.
119. Наиболее эффективным следует считать предварительный контроль:
- а) его проведение направлено на выявление нарушений сразу после совершения сделки;
 - б) он позволяет устранить недостатки еще до выполнения операции и предотвратить неэффективное использование ресурсов;
 - в) его процедуры направлены на проверку наличия и хранения основных средств и оборотных средств;
 - г) одновременно решает все потенциальные ошибки и предотвращает возникновение.
120. Проведение инвентаризации позволяет узнать о:
- а) достоверность прогнозов об остатках ресурсов;
 - б) достоверность прогнозов о потенциальных доходах;
 - в) достоверность данных бухгалтерского учета в отношении остатков ресурсов на определенную дату;
 - г) обоснованность показателей обращения материальных ресурсов.

121. Решение это:
- а) реакция на изменения внутренней среды;
 - б) выбор альтернативы;
 - в) способ действия на подчиненных;
 - г) особый вид коммуникации между руководителем и подчиненным.
122. Решения, определяющие развитие организации на длительном промежутке времени и затрагивающие все подразделения организации, называют:
- а) запрограммированными;
 - б) коллегиальными;
 - в) инновационными;
 - г) стратегическими.
123. Решения, принимаемые на основе анализа прошлого опыта и применения методов логики, называют:
- а) интуитивными;
 - б) рациональными;
 - в) основанными на уме;
 - г) рациональными.
124. Правило, согласно которому сравниваются и оцениваются альтернативы, называют:
- а) ограничением при принятии решения;
 - б) критерием принятия решения;
 - в) порядком принятия решения;
 - г) порядком реализации решения.
125. Если при принятии решения о покупке участка для строительства здания установлена максимальная цена, то это:
- а) проблемой при принятии решения;
 - б) критерием принятия решения;
 - в) ограничением при принятии решения;
 - г) причиной принятия мотивационного решения.
126. Решения, которые принимаются раньше времени, называют:
- а) эвристическими;
 - б) математическими;
 - в) запрограммированными;
 - г) рациональными.
127. Если руководитель выслушивает мнение подчиненных, но берет на себя ответственность за окончательное решение, такое решение называют:
- а) единоличным;
 - б) коллективным;
 - в) коллегиальным;
 - г) запрограммированным.
128. Решения, принимаемые на стадии зрелости продукта, называют:
- а) инновационными;
 - б) стандартными;
 - в) мотивационными;
 - г) ликвидационными.

129. Если фирма снижает цену на устаревший товар, который не является спросом, то такое решение называют:
- а) стандартным;
 - б) рациональным;
 - в) мотивационным;
 - г) инновационным.
130. Если фирма покупает дополнительные единицы оборудования, строит новые производственные мощности и нанимает персонал в целях удовлетворения растущего спроса на продукцию, такие решения называют:
- а) стандартными;
 - б) мотивационными;
 - в) коллективными;
 - г) эвристическими.
131. Если при принятии решения известны возможные последствия и вероятность их наступления, то такие решения называют:
- а) решениями принимаемыми в условиях определенности;
 - б) решениями принимаемыми в условиях неопределенности;
 - в) решениями, принимаемыми в условиях риска;
 - г) запрограммированными решениями.
132. Оценке альтернатив при рациональном принятии решения предшествует:
- а) реализация решения;
 - б) выбор альтернативы;
 - в) оценка решения;
 - г) разработка критериев принятия решения.
133. После реализации решения следует:
- а) выбор альтернативы;
 - б) оценка альтернатив;
 - в) оценка решения;
 - г) сбор информации по проблеме.
134. План эвакуации на случай пожара можно выделить:
- а) стандартным решением;
 - б) коллективным решением;
 - в) математическим решением;
 - г) запрограммированное решение.
135. План мероприятий по ликвидации энергозатрат на предприятии можно выделить:
- а) одноразовым решением;
 - б) мотивационным решением;
 - в) запрограммированное решение;
 - г) статистическим решением.
136. Протокол выборов студентами менеджера (старости) студенческой группы документирует:
- а) коллегиальное решение;
 - б) коллективное решение;
 - в) стандартное решение;
 - г) оперативное решение.

137. Решение о вызове ремонтной бригады для устранения неисправности подъемного крана на заводе можно выделить:
- а) стратегическим решением;
 - б) мотивационным решением;
 - в) стандартным решением;
 - г) оперативным решением.
138. Коммуникация – это:
- а) система каналов, средств, способов и форм обмена информацией;
 - б) совокупность информационных технологий;
 - в) особый вид передачи данных.
139. Данные – это:
- а) совокупность информационных потоков;
 - б) информационно полная картина какого-либо события или явления;
 - в) связанные или не связанные друг с другом отдельные сообщения о любых событиях, часть единого процесса, частичное отклонение от цели и так далее
140. Информация – это результат:
- а) обработки и обобщения данных;
 - б) распределения данных;
 - в) сбора данных.
141. Процесс преобразования данных в информацию не включает:
- а) интеграция обобщений под решение определенной задачи управления;
 - б) обобщение данных;
 - в) сбор дополнительных данных;
 - г) систематизацию данных.
142. Коммуникационные сети – это:
- а) каналы движения информационных потоков;
 - б) локальные сети организации;
 - в) всемирная сеть Интернет.
143. Проходимость и емкость каналов связи характеризуют:
- а) тип каналов связи;
 - б) качество каналов связи;
 - в) эффективность коммуникаций.
144. К письменным коммуникациям относятся:
- а) приказы, беседы, распоряжения, аннотации, конференции.
 - б) докладные записки, заявления, справки;
 - в) сообщения по радио, телевидению, телефону.
145. Обмен информацией вне каналов, предусмотренных организационной структурой, – это:
- а) горизонтальные коммуникации;
 - б) неформальные коммуникации;
 - в) вертикальные коммуникации.
146. Коммуникационными проблемами являются:
- а) единство предмета послания и взаимопонятное однообразие;

- б) неоформленность сигналов;
- в) скорость передачи сообщения;
- г) стоимость;
- д) только ответы а, б, в;
- е) только ответы а, в, г.

147. Каналы движения информационных потоков – это:

- а) коммуникационная система информационных потоков;
- б) коммуникационные сети;
- в) коммуникационная система;
- г) все ответы верны.

148. «Тип коммуникационных сетей, вбирающий в себя достоинства последних три, упорядочивает их в соответствии с иерархией построения управления в организации и организует связи в таком порядке, который отвечает функциям и возможностям каждого организационного подразделения управления – это:

- а) "чистая вертикаль";
- б) «круг»;
- в) «колесо»;
- г) "иерархическая вертикаль".

149. К видам устных коммуникаций относятся:

- а) беседы, сообщения по радио, телефону, собранию, совещанию;
- б) совещания, неформальные контакты, руководство, доски объявлений;
- в) инструкции, приказы, докладные записки, справочники;
- г) отчеты, приказы, письма, беседы.

150. Укажите верное и полное определение коммуникационного процесса.

- а) Коммуникационный процесс – это процесс, в ходе которого лица обмениваются определенной информацией.
- б) Коммуникационный процесс – это процесс, в ходе которого два или более человека обмениваются и осмысливают полученную информацию, цель которой состоит в мотивировании определенного поведения или влияния на нее.
- в) Коммуникационный процесс – это процесс, в ходе которого руководитель передает подчиненной информацию для того, чтобы заставить их выполнить определенную работу.

151. Совокупность источников и каналов поступления и распространения информации, создаваемой субъектом управления для того, чтобы принимать обоснованные решения и эффективно управлять, – это:

- а) коммуникационные процессы;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационные элементы;
- г) коммуникационные средства.

152. Элементами коммуникационного процесса являются:

- а) идея, отправитель, сообщение, получатель, обратная связь;
- б) отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь;
- в) генератор идеи, сообщения, канал, отправитель, обратная связь.

153. Укажите правильное и полное определение:

- а) обратная связь – это ответ получателя, который он дает отправителю, чтобы

сообщить о получении определенного сообщения;

б) обратная связь – это письменное подтверждение респондентом полученной информации;

в) обратная связь – это мгновенная реакция получателя на сообщение, позволяющая отправителю понять, насколько правильно было интерпретировано его послание;

г) обратная связь – это реакция получателя на сообщение, которое несет отправителю информацию относительно того, насколько правильно было интерпретировано его послание.

154. К этапам коммуникационного процесса не относятся:

а) зарождение идеи;

б) кодирование информации и выбор канала передачи данных;

в) передача идеи;

г) декодирование идеи;

д) трансформация идеи;

е) обратную связь.

155. Структура сообщения включает:

а) описание ситуации;

б) восприятие ситуации;

в) отношение к адресату;

г) призыв к действию;

д) все ответы верны.

156. Невербальная коммуникация – это:

а) предоставление отправителем дополнительной тайной информации одному из собеседников, свидетельствующей о его подлинном отношении к информации, являющейся предметом обмена;

б) предоставление определенных сигналов с помощью мимики, жестов, выражения глаз и тому подобное, свидетельствующих об отношении собеседников друг к другу и к информации, являющейся предметом обмена;

в) коммуникация без использования непонятных собеседников слов.

157. Искажение информации в процессе общения через вариативную (неоднозначность) слов – это:

а) семантические препятствия;

б) невербальные помехи;

в) препятствия выборочному восприятию;

г) информационные перегрузки.

158. Обратная связь по невербальным каналам происходит с помощью:

а) интонации голоса собеседника;

б) напряженностью позы;

в) терпеливым выслушиванием информации;

г) молчанием.

РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Лидерство – это:

а) возможность влиять на поведение других людей, которое предоставляют формальные полномочия должности;

б) вид управленческой деятельности, который на основе лидерства и власти

обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов менеджмента и их трансформирование в управленческие решения через использование коммуникаций;

в) способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации;

г) любое поведение одного работника, вносящее изменения в поведение другого работника.

2. Руководство – это:

а) возможность влиять на поведение других людей, которое предоставляют формальные полномочия должности;

б) вид управленческой деятельности, который на основе лидерства и власти обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов менеджмента и их трансформирование в управленческие решения через использование коммуникаций;

в) способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации;

г) любое поведение одного работника, вносящее изменения в поведение другого работника.

3. Под властью понимают:

а) возможность влиять на поведение других людей, которое предоставляют формальные полномочия должности;

б) вид управленческой деятельности, который на основе лидерства и власти обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов менеджмента и их трансформирование в управленческие решения через использование коммуникаций;

в) способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации;

г) любое поведение одного работника, вносящее изменения в поведение другого работника.

4. Власть принуждения – это:

а) собственный пример руководителя, который имеет влияние на других;

б) влияние страха, когда исполнитель верит в то, что власть может мешать удовлетворению определенной потребности или вызвать другие неприятности;

в) когда исполнитель верит в то, что власть может предоставить ему возможность на определенных условиях получить ценное вознаграждение;

г) когда исполнитель верит в то, что руководитель имеет законное право отдавать приказы, а его обязанность – выполнять их.

5. Власть вознаграждения – это:

а) собственный пример того руководителя, который оказывает влияние на других;

б) влияние страха, когда исполнитель верит в то, что власть может мешать удовлетворению определенной потребности или вызвать другие неприятности;

в) когда исполнитель верит в то, что власти могут предоставить ему возможность на определенных условиях получить ценное вознаграждение;

г) когда исполнитель верит в то, что руководитель имеет законное право отдавать приказы, а его обязанность выполнять их.

6. Законная власть это:

а) собственный пример руководителя, который имеет влияние на других;

б) влияние страха, когда исполнитель верит в то, что власть может мешать удовлетворению определенной потребности или вызвать другие неприятности;

в) когда исполнитель верит в то, что власти могут предоставить ему возможность на

определенных условиях получить ценное вознаграждение;

г) когда исполнитель верит в то, что руководитель имеет законное право отдавать приказы, а его обязанность выполнять их.

7. Экспертная власть – это:

а) предвидение, что исполнитель верит в то, что руководитель имеет специальные специфические знания, которые могут удовлетворить определенные потребности;

б) власть собственного примера того руководителя, который оказывает влияние на других;

в) влияние из-за страха, когда исполнитель верит в то, что власть может мешать удовлетворению определенной потребности или вызвать другие неприятности;

г) когда исполнитель верит в то, что власти могут предоставить ему возможность на определенных условиях получить ценное вознаграждение.

8. Эталонная власть – это:

а) предвидение, что исполнитель верит в то, что руководитель имеет специальные специфические знания, которые могут удовлетворить определенные потребности;

б) власть собственного примера того руководителя, который оказывает влияние на других;

в) влияние из-за страха, когда исполнитель верит в то, что власть может мешать удовлетворению определенной потребности или вызвать другие неприятности;

г) когда исполнитель верит в то, что власти могут предоставить ему возможность на определенных условиях получить ценное вознаграждение.

9. Авторитарный тип руководителя:

а) отличается склонностью к единоначалию в гипертрофированных формах, чрезмерной централизацией власти, личным решением не только значимых, но и незначительных вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными;

б) стремится к предоставлению подчиненным самостоятельности в соответствии с их квалификацией и функциями, которые они выполняют, привлекает их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка выполненной работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия подчиненных, с уважением относится к людям и заботится о них;

в) отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием отвечать за принятые решения и их последствия;

г) привлекает их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений.

10. Демократический тип руководителя:

а) отличается склонностью к единоначалию в гипертрофированных формах, чрезмерной централизацией власти, личным решением не только значимых, но и незначительных вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными;

б) стремится к предоставлению подчиненным самостоятельности в соответствии с их квалификацией и выполняемыми ими функциями, привлекает их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка выполненной работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия подчиненных, с уважением относится к людям и заботится о них;

в) отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием отвечать за принятые решения и их последствия;

г) привлекает их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка работы,

подготовка и принятие решений.

11. Различают следующие формы власти над подчиненными:
 - а) инструментальная и экспрессивная;
 - б) внутриличностная, межличностная, между личностью и группой, межгрупповая;
 - в) принуждение, вознаграждение, экспертное, эталонное, законное;
 - г) поощрение и наказание.
12. Выделяют следующие теории, в которых есть объяснение природы лидерства:
 - а) теория процессного подхода, теория ситуационного подхода, теория поведенческого подхода;
 - б) теория подхода с позиций личных свойств, теория ситуационного подхода, теория поведенческого подхода;
 - в) классическая теория, теория поведенческого подхода, бихевиористская теория;
 - г) теория человеческих отношений.
13. Стил ь руководства – это:
 - а) совокупность типовых и более или менее стабильных приемов влияния руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и задач, стоящих перед хозяйственной системой;
 - б) создание условий, необходимых для плодотворного совместного труда, целенаправленных и скоординированных действий подчиненных, занятых в процессах управления и производства;
 - в) гибкое поведение руководителя относительно изменяющихся во времени сотрудников в зависимости от ситуации и проявляется в способах выполнения управленческих работ подчиненным руководителю управленческим аппаратом;
 - г) степень совместимости организационных изменений с действующей организацией.
14. Стили руководства, выделенные на основе "управленческой решетки" относятся к:
 - а) подхода к лидерству с точки зрения черт лидера;
 - б) подхода к лидерству с точки зрения поведения лидера;
 - в) ситуационный подход к лидерству;
 - г) комбинированного подхода к лидерству.
15. Модель стилей руководства Фидлера относится к:
 - а) подхода к лидерству с точки зрения черт лидера;
 - б) подхода к лидерству с точки зрения поведения лидера;
 - в) ситуационный подход к лидерству;
 - г) комбинированного подхода к лидерству.
16. Стили руководства, которые выделили Митчел и Гаусс, относятся к:
 - а) подхода к лидерству с точки зрения черт лидера;
 - б) подхода к лидерству с точки зрения поведения лидера;
 - в) ситуационный подход к лидерству;
 - г) комбинированного подхода к лидерству.
17. Врум и Эттон разработали стили руководства, которые используют руководители при:
 - а) планировании;
 - б) управлении работниками;
 - в) принятии управленческих решений;
 - г) формировании системы мотивации.

18. Идея о том, что стили руководства зависят от зрелости исполнителей, то есть от способности отвечать за свое поведение, принадлежит теории:
- а) "Управленческая решетка" Блейка и Моутона;
 - б) модель Фидлера;
 - в) система Лайкерта;
 - г) жизненного цикла Херси и Бланшара.
19. Утверждение, что на поведение руководителя влияют три фактора (взаимоотношения между руководителем и подчиненным, структура задачи и должностные полномочия руководителя), принадлежит теории:
- а) "Управленческая решетка" Блейка и Моутона;
 - б) модель Фидлера;
 - в) система Лайкерта;
 - г) жизненного цикла Херси и Бланшара.
20. Пять стилей руководства, учитывающие интересы и интересы производства, сформированы в теории:
- а) "управленческая решетка" Блейка и Моутона;
 - б) модель Фидлера;
 - в) система Лайкерта;
 - г) жизненного цикла Херси и Бланшара.
21. Какие факторы влияют на образование команд?
- а) адаптация, группировка, кооперация, нормирование деятельности, функционирование;
 - б) индивидуальное консультирование, непосредственное формирование команды, создание межкомандных отношений;
 - в) тип совместной деятельности, организационная культура среды, тип фаворита;
 - г) цели или приоритеты, запланированные роли, согласование психотипов, средства труда.
22. Какие факторы следует изучать при анализе кадровой ситуации в регионе?
- а) уровень производственных сил, национальный состав населения, доминирующая религиозная конфессия;
 - б) демографическая ситуация, уровень занятости, учебные заведения по подготовке профессионалов;
 - в) традиционные виды деятельности, особенности жизни, средний возраст начала труда;
 - г) основные профессионально-возрастные группы, уровень оплаты труда и занятости по категориям, традиции.
23. Социальная система – это:
- а) такая система, при которой во главу угла выходит человеческая активность;
 - б) совокупность индивидов, возникающая и функционирующая на основе определенного единства условий жизнедеятельности людей как системообразующего фактора;
 - в) процесс детерминизма в понимании сущности и содержания экономических процессов.
24. Какие концепции управления персоналом вам известны?
- а) управление персоналом, демократическое управление;

- б) управление человеком, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, в использование человеческих ресурсов;
- в) управление человеческими ресурсами, управление культурой, управление человеком;
- г) управление персоналом, командное управление, научное управление.

25. Объясните понятие "кадровая политика":

- а) система норм контроля отрицательного положения в работе с персоналом;
- б) система норм диагноза и прогноза развития персонала;
- в) система правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствие со стратегией организации;
- г) система правил и норм поддержки кадровой политики.

26. Разработка системы оплаты труда относится к вопросам:

- а) маркетингу;
- б) научно-технической политики;
- в) кадровая политика;
- г) инвестиционной политике.

27. Какова сущность этапа планирования в управлении трудовыми ресурсами?

- а) разработка системы заработной платы и льгот в целях привлечения и сохранности персонала;
- б) разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда управленцев;
- в) разработка плана удовлетворения будущих потребностей в трудовых ресурсах;
- г) разработка карьерной политики компании.

28. Какие типы организационных культур вам известны?

- а) демократическая, анархическая, бюрократическая, партисипативная;
- б) предпринимательская, командная, демократическая, партисипативная;
- в) органическая, бюрократическая, предпринимательская, партисипативная;
- г) человеческих отношений, демократическое, научное управление, партисипативное.

29. Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?

- а) тип совместной деятельности, клиенты, работники;
- б) миссия, будущее организации, партнеры;
- в) разработка деятельности, правила поведения, стиль организации;
- г) цели, программа, поведение персонала, клиенты, партнеры.

30. К характеристикам организационной культуры не относятся:

- а) организационный климат;
- б) философия;
- в) нравственно психологический климат;
- г) правила;
- д) индивидуальные ценности;
- е) нормы труда.

31. Доминирующую культуру:

- а) разделяет меньшинство членов организации, формирующее правила и нормы поведения всех сотрудников;
- б) разделяет большинство членов организации;

- в) разделяют все члены организации в равной степени;
- г) это часть субкультуры;
- д) разделяет руководство организации.

32. Субкультура – это:
- а) ценности, разделяемые меньшинством членов организации;
 - б) ценности, разделяемые большинством членов организации;
 - в) искусственно формируемые ценности;
 - г) ценности, разделяемые всеми членами организации;
 - д) часть доминирующей культуры.

Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

* Представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел I. Основы теории управления

Тема 1.1. Сущность и содержание теории управления

Творческие задания

1. Обдумайте и изложите в письменном виде ответы на следующие вопросы:
 - 1) Что я хочу узнавать при изучении дисциплины «Основы менеджмента»?
 - 2) Почему этот предмет важен для меня?
 - 3) Как эта учебная дисциплина согласуется с моим планированием карьеры?
 - 4) Какие методы обучения, как мне кажется, преподаватель должен использовать при преподавании дисциплины?

5) Что при изучении данной дисциплины мне представляется наиболее сложной проблемой?

2. Напишите эссе объемом 1,5-2 страницы по теме: «Кто такой современный менеджер?».

3. Опишите, как декан вашего факультета исполняет десять ролей менеджера, определенных Генри Минцбергом.

4. Проведите тестирование с помощью приведенного ниже теста и разработайте личный план развития по формированию качеств менеджера:

Тест «Можете ли вы быть менеджером»

В каждом вопросе отметьте тот вариант ответа, который отвечает вашим привычкам и характеру.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников старше вас в возрасте. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

а) что можете оказаться менее осведомленными по существу дела, чем они;

б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

в) что не удастся проделать работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Если вас по какому-то делу постигнет крупная неудача, то:

а) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь "рассеяться", например, в кино;

б) начнете ли размышлять: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?

в) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело;

г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытаете ли вы отчаяние.

3. Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?

а) добродушный, медленный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) трудолюбивый, уверенный в себе, сдержанный, старательный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) работает хорошо и усердно;

б) добросовестно относится к работе, когда их труд оплачивается должным образом;

в) трактует работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственен за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) своевременное выполнение задач (тогда и подчиненные будут удовлетворены).

6. Вы – руководитель организации и должны представить "вверх" план определенных работ. Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласовываются с вашей точки зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным, прислав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновав его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) внимательно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом "доверяй и проверяй";

в) заботится о работе, но по смятению дел не забывает тех, кто ее выполняет.

8. Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:

а) да;

б) нет.

9. Ваш поступок встречен критически другими. Как вы себя ведете?

а) не поддавшись защитной реакции, не спешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все "за и против";

б) не спасаете, а постараетесь доказать свое превосходство;

в) из-за вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но свои взгляды не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач?

а) премирование;

б) наказание.

11. Что бы вы хотели:

а) чтобы другие видели у вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

а) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;

б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: "а не лучше было бы так или так?";

в) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Теперь, пользуясь табличкой-ключом, вы подсчитаете сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

ВЫ НАБРАЛИ БОЛЕЕ 40 БАЛЛОВ. У вас много задатков хорошего руководителя. Вы верите в людей, в их знания, хорошие качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не начнете терпеть в своем коллективе бездельников и не будете стремиться завоевать дешевый авторитет. Для усердных сотрудников вы не только начальник, но и хороший товарищ, который в тяжелых ситуациях сделает все возможное для оказания помощи и поддержки.

ВЫ НАБРАЛИ ОТ 10 ДО 40 БАЛЛОВ. Вы можете управлять определенными работами и объектами, но часто стекаетесь с трудностями. Хотите быть для своих подчиненных опекуном, но иногда можете согнать на них свое плохое настроение. Оказываете подчиненным помощь, даете разного рода советы, не обращаете внимания на то, есть ли в этом необходимость.

ВЫ НАБРАЛИ МЕНЬШЕ 10 БАЛЛОВ. Скажем откровенно: у вас мало шансов быть хорошим руководителем. Вам необходимо посмотреть много своих взглядов и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуется найти веру в людей и самого себя.

Не огорчайтесь, если вы набрали небольшое количество баллов. Попробуйте взглянуть на себя со стороны и объективно оценить свои сильные и слабые стороны в руководстве коллективом, а главное – справиться с недостатками и оптимизировать свою деятельность.

(источник: www.kodges.ru)

Тема 1.2. Эволюция теории управления

Задание 1

Роберт Оуэн – выдающийся английский социалист-утопист. Оуэн родился в мелкобуржуазной семье. С десятилетнего возраста самостоятельно зарабатывал средства для проживания. В 20 лет он был уже директором фабрики. С 1800 г. Оуэн управлял как совладелец крупным текстильным предприятием в Нью-Ланарке (Шотландия). Деятельность Оуэна в Нью-Ланарке принесла ему широкую популярность фабриканта-филантропа. Оуэн ввел на фабрике сравнительно короткий для того времени рабочий день, в 10,5 часов, создал ясли, детский сад и образцовую школу для детей и рабочих, провел ряд мер по улучшению условий труда и быта рабочих. В 1815 г. Оуэн выступил с проектом закона, который ограничивал рабочий день для детей и устанавливал для работающих детей обязательное школьное обучение. Оуэн утверждал, что деньги, потраченные на улучшение условий труда, были бы лучшими инвестициями, которые могут осуществить чиновники от бизнеса. В 1817 г. Оуэн составил докладную записку парламентской комиссии, в которой выдвинул идею трудовой коммуны как средства борьбы с безработицей. К 1820 г. окончательно оформились социальные идеи Р. Оуэна: он пришел к убеждению о необходимости радикальной перестройки общества в начале общности владения, равенства в правах и коллективном труде.

Как Вы думаете, почему идеи и положительный опыт Р. Оуэна не был использован современниками и долго не был замечен теоретиками и практиками менеджмента? Какие идеи Роберта Оуэна используются сегодня?

Задание 2

Коносское Мацусита, основатель одной из крупнейших фирм бытовой электроники, сегодня считается в Японии верховным мастером «wa». Прежде чем уйти на покой, он изложил свое видение «wa» в семи принципах менеджмента, которым каждый сотрудник компании должен следовать:

- служба отечества через работу в компании;
- гармония;
- сотрудничество;
- стремление к совершенству;
- вежливость и скромность;
- приведение своих интересов в соответствие с интересами коллектива;
- благодарность.

Какие из этих принципов представляются вам наиболее важными для предприятий? Обоснуйте свой ответ.

Как вы считаете, каковы преимущества подчинения собственных интересов коллективным?

Задание 3

Проанализируйте основные направления развития менеджмента в России и за границей. Оформите в табличной форме. Согласны ли Вы с утверждением, что программа непрерывного усовершенствования основывается на всех теоретических подходах к менеджменту?

Раздел II. Управление организацией

Тема 2.1. Организация как объект управления

Задание 1

Сформулируйте миссию, цели и задачи для придуманной Вами или уже существующей организации. Обоснуйте, как указанные выше составляющие организации

зависят от отрасли или деятельности, которую ведет фирма.

Задание 2

Подходы к организационной форме организации

В развитие теоретических знаний о существовании двух подходов к организационной форме организации:

- охарактеризовать традиционный (организационно-структурный) и новый подход к организационной форме организации, заполнив таблицу 2.1.

Таблица 2.1.

Сравнительные характеристики подходов к организационной форме организации

Характеристики	Традиционный (организационно-структурный подход)	Новый подход
Краткое обозначение		
Основополагающая логика		
Концептуальный управленческий модус		
Источник эффективности		
Обеспечение эффективности		
Структура		
Управленческая концепция		
Релевантная управленческая коммуникация		
Направленность коммуникации		
Потенциал решения проблем		

- указать преимущества и недостатки, условия и целесообразность применения каждого из подходов;

- обосновать возможность (или невозможность) одновременного совместного использования традиционного и нового подходов в предпринимательской организации. Привести примеры.

Задание 3

Удачный вариант конверсии и вхождения в рынок большого компании показал концерн «BIASI». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и больше увеличив производство товаров народного потребления. Концерну удалось сбавить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «BIASI» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, предоставляемыми «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы пошли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для индустрии создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Однако в концерне BIASI довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные

и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: исследованием спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 2015 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка BIASI. Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна начали получать зарплату через свой банк, что позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и не востребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов.

Концерн BIASI отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем больше 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различная численность их работников, всевозможные формы собственности. В целом «BIASI» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% сотрудников стали совладельцами компании, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «BIASI», такова: коллектив – это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какая цель была у концерна к экономическим преобразованиям?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились другие внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна BIASI?

Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Задание 4

Руководитель предприятия «ФЕНИКС» – женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав свой многопрофильный бизнес. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности его внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. В конце концов, оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибку из-за: неправильно познанной проблемы; навязывание решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать «в ожидании» - пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея полномочия. Поскольку эти вопросы скапливаются, руководитель решает их в спешке, не особо задумываясь о последствиях.

Причины, приведшие к данной ситуации:

- 1) действия из принципа «лучше совершить самому, чем перерабатывать по другому», иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за «переработок»;
- 2) нежелание делиться с работниками властью;
- 3) недоверие подчиненным;
- 4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации слаженной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задание: разработать мероприятия по устранению данной проблемной ситуации, учитывая следующее.

1. Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только

определяет сроки выполнения, качество и объем работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они обуславливают форму представления результатов, объемов работ, вознаграждение. Работнику предоставляется право на риск и ошибку, то есть право самому выбирать наилучший способ достижения результатов. Он лишь оговаривает, какой денежный фонд можно тратить, советуется, с кем вступать в контакт, проясняет себе право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к высшему руководителю с инициативами или по решениям. Если все эти возможности ему так либо по другому делегируются, то работник получает свободу организационного, денежного, юридического и психологического маневра, освобождая управляющего от детального «ухода» этого управленческого цикла. Руководитель получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.

2. Главные предпосылки эффективности делегирования – четкий контроль работы и строгая дисциплина. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремление осуществлять общий контроль. Рассматривая делегирование как один из элементов организационной структуры управления, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по более низким уровням управления. Это позволит руководителю среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.

Суть принципов делегирования полномочий сводится к следующему:

- передача полномочий должна производиться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна производиться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- передаются только возможности; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма распределения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчит работу руководителя, но не снимет с него обязанности принять окончательные решения той обязанности, которая и делает его руководителем. Делегирование полномочий позволяет руководителю влиять на ход перемен в деятельности организации.

Задание 5

Выберите хорошо известную фирму и попробуйте проанализировать все составляющие внутренней среды на определенном этапе деятельности.

Задание 6

Изучите организационную структуру управления университета, где Вы учитесь. Постройте ее схематическую модель и определите достоинства и недостатки такой структуры. Как, по-вашему, ее можно усовершенствовать и насколько целесообразно это делать?

Задание 7

Постройте модель управления возможной организации по принципам департаментизации традиционной системы (линейно-функциональная) или дивизиональной системы (штабная, рыночная, продуктовая) с определением каждому подразделению дерева целей и задач, характеризующих технологические особенности, делегирование полномочий и закрепление экономических ресурсов.

Тема 2.2. Функции управления

Задание 1

Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания Starwood Hotels & Resorts Inc., которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы Шесть Сигма. Эта международная программа, впервые осуществленная компанией Моторола, уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты во благо компании. В компании Starwood Hotels & Resorts Inc. рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. К примеру, регистрация новоприбывшего занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин. Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которые будут искать как в среде компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» – именно так называют тех, кто участвует в программе – в зависимости от квалификации получают звание «черный пояс» и «мастер черного пояса» (для самих «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе гостиниц, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающей 200 тыс. дол. в год.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какую цель поставила перед собой компания Starwood Hotels & Resorts Inc.?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах оказались общие функции управления в данном примере?

Задание 2

Выберите придуманную Вами или уже имеющуюся организацию, определите ключевые области деятельности предприятия и предложите свой вариант целей в этих областях на период до трех лет.

Задание 3

Задание: изучив тему, заполните таблицу в соответствии с нижеприведенной формой, которая позволит Вам закрепить материал и сделать сравнительную характеристику функций управления.

Таблица 2

Параметры оценки	Совместная функции управления	
	Целевая функция управления	Обеспечивающая функция управления
Содержание функции		
Структура функции		

Задание 5

Предприятие производит продукцию с коротким жизненным циклом. Построить матричную структуру управления предприятием с целью разработки 5 проектов, привлекая для этого работников соответствующих функциональных подразделений, если известно:

- количество функциональных служб на предприятии (проектно-конструкторское

бюро, финансовый отдел, отдел маркетинга, отдел кадров, производственный отдел, отдел материально-технического снабжения).

- разработка 2 и 3 проектов предполагает освоение выпуска новой продукции.
- разработка 1 проекта предполагает освоение нового рынка сбыта для продукции предприятия.
- разработка 4 проекта предполагает интенсификацию маркетинговых усилий для повышения доли освоенного рынка для старой продукции предприятия, находящейся на стадии стабилизации.
- разработка 5 проекта предполагает модификацию старой продукции для продления ее жизненного цикла.

Практическое занятие

Малые группы в отсутствие преподавателя формулируют (по состоянию на сегодняшний день) проблемы, вопросы и свои интересы, имеющие отношение к преподаванию изучаемого курса и которые они хотели бы коммуницировать преподавателю (15–20 мин). Малые группы выделяют из своего состава по одному выступающему и по одному наблюдателю для проведения общего обсуждения сформулированных проблем, вопросов и интересов. Выступающие вместе с наблюдателями докладывают результаты работы малой группы непосредственно преподавателю без присутствия других ее членов (10–15 мин). Остальные их участники обсуждают, как следовало бы провести обсуждение выдвинутых ими проблем и вопросов в классе, готовят себя к беспристрастному восприятию того, что может произойти в ходе общей дискуссии (10–15 мин). Проводится общее обсуждение проблем в присутствии преподавателя. Выделенные от малых групп наблюдатели должны будут сделать свой комментарий после дискуссии (20–30 мин).

Задание 1

Распределите (таблица 9) нижеприведенные функциональные обязанности по подразделениям организации согласно их специализации.

Исходные данные по организации. В настоящее время фирма «Х» является предприятием с развитым механомонтажным производством, позволяющим производить продукцию для разнообразных направлений народного хозяйства.

Обладает современным сварочным производством и станочным парком предприятие и выполняет заказы по изготовлению корпусов судов маломерного флота. Производится разнообразная продукция, пользующаяся большим спросом у населения, металлические шкафы, сейфы, двери и другие металлоконструкции.

Анализируя состояние жилищно-коммунального хозяйства, фирма закупает оборудование для проведения ремонта в сфере народного хозяйства деятельности.

Функции:

1. Контроль за исполнением технологии и организационной политики;
2. Поддержание хорошего состояния помещений, приобретение площадей, имущества;
3. Обеспечение фирмы электроэнергией, теплом, водой;
4. Обеспечение сохранности имущества и работы охранной сигнализации;
5. Планирование деятельности фирмы и контроль за исполнением планов;
6. Реализация проектов, одобренных на ФП (финансовое планирование);
7. Своевременное получение и хранение сертификатов и лицензий;
8. Прием на работу подходящих сотрудников и распределение их с пользой для них и организации;
9. Контроль за умением персонала выполнять свою работу, направление на обучение;
10. Проверка знаний сотрудниками должностных инструкций, обязанностей;

11. Правильное отражение в отчетах активов и их защита;
12. Координация деятельности инвентаризационных комиссий;
13. Обеспечение надлежащего хранения документов и денег;
14. Ведение документации по активам, их списание;
15. Организация аудита;
16. Составление отчетности и баланса;
17. Проверка документов и счетов к оплате для финансового планирования;
18. Точные цены на материалы на складе;
19. Оплата счетов;
20. Начисление заработной платы и налогов;
21. Контролирование соответствия получаемых изделий и материалов их сертификатам;
22. Выполнение функции ОТК в отношении транспортировки, изделий и монтажных работ;
23. Формирование подборки информационных документов;
24. Получение сертификатов на закупленные изделия и материалы;
25. Оформление сертификатов на изделия фирмы;
26. Создание стандартных линий коммуникации и их технических средств;
27. Отслеживание правильности их функционирования;
28. Сбор и оформление в графическом виде статистики для руководства;
29. Инспектирование деятельности фирмы, устранение трудностей;
30. Поддержание высокого этического уровня сотрудников;
31. Организация и проведение финансовых и инвентаризационных проверок;
32. Проведение опросов;
33. Создание рекламных материалов;
34. Размещение рекламы на сайте, в средствах массовой информации;
35. Организация выставочных стендов и изготовление образцов продукции, дающее клиенту полное понимание об изделии фирмы;
36. Сохранение в готовом виде рекламной продукции и быстрое предоставление её клиентам и отделению по СО;
37. Приемка заказа; калькуляция стоимости заказа;
38. Подготовка заявки на заказные материалы;
39. Функции ПТО;
40. Обеспечение юридическими документами функционирование фирмы;
41. Непосредственный контроль деятельности проверяющих комиссий;
42. Обеспечение бухгалтерии законодательными документами по налогообложению;
43. Ведение арбитражных процедур;
44. Приём и выдача наличных денег;
45. Регистрация заказов;
46. Проверка правильности цены на реализуемые материалы и изделия;
47. Сводка денежных сборов для финансового планирования (ФП);
48. Контроль за сбором денежных средств по основным заказам и доплатам;
49. Регистрация и учет должников внутри фирмы и сбор с них денег;
50. Разработка оптимальных транспортных и технологических потоков (логистика);
51. Доставка материалов и оборудования производственным цехам;
52. Выполнение подготовительных работ при монтаже и строительстве;
53. Доставка готовых изделий клиентам;
54. Транспортные услуги;
55. Планирование и проведение технического обслуживания оборудования и автомашин;
56. Инспектирование вопросов по технике безопасности;

57. Обеспечение выполнения норм противопожарной безопасности;
58. Обеспечение выполнения охраны труда и санитарных норм;
59. Ответственный за исправное состояние подъемных механизмов;
60. Исследование рынка поставок;
61. Ведение файла поставщиков;
62. Заказ материалов и инструмента;
63. Заявки транспортному цеху;
64. Контроль за поставкой материалов и доставкой материалов и доставкой изделий заказчику;
65. Обеспечение приемки, хранения и отгрузки;
66. Качественное ведение отчетности по поступлению и выдаче материалов и инструмента;
67. Ведение карточек по движению материалов;
68. Изучение чертежей;
69. Заявки на материалы и инструмент;
70. Доставка и учет материала и инструмента;
71. Распределение работы;
72. Контроль за качеством изделий бригады;
73. Сдача готовой продукции на склад;
74. Обучение учеников;
75. Планирование и прогнозирование развития цеха;
76. Обеспечение работоспособности оборудования;
77. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
78. Распределение работы между прорабами;
79. Приемка работы (закрытие нарядов);
80. Сдача готовой продукции заказчику;
81. Обеспечивает безукоризненный внешний вид фирмы;
82. Делает с хорошей стороны широко известной фирму и её изделия;
83. Изучение чертежей и схем, разбивка;
84. Анализ наряда;
85. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
86. Организация работ;
87. Распределение работы между бригадами;
88. Приемка работы, составление актов, технадзор;
89. Сдача готовой продукции заказчику;
90. Обучение учеников;
91. Готовит рекомендации по улучшению качества изделий;
92. Формирует подборки для обучения сотрудников организационной политике и технологиям;
93. Создает рабочие точки за пределами фирмы;
94. Добивается их эффективности;
95. Привлекает новых клиентов;
96. Изучение чертежей;
97. Анализ наряда;
98. Заявки на материалы и инструмент;
99. Распределение работы между бригадами;
100. Приемка работы (закрытие нарядов);
101. Сдача готовой продукции на склад;
102. Составление графика техобслуживания оборудования;
103. Фиксирует успехи фирмы;
104. Собирает отзывы о деятельности фирмы;
105. Делает известными результаты деятельности фирмы.

106. Продажи изделий, строительных, монтажных и транспортных услуг;
 107. Ведение Центрального Файла покупателей;
 108. Поддержание связи с фирмами, магазинами и клиентами, предлагая новые изделия, услуги и пр.

Таблица 3

Таблица к заданию 3

Подразделение	Выполняемые функции	Подразделение	Выполняемые функции
Офис учредителя		Отдел документации, актов и материальной части	
Офис внешних дел		Транспортный цех	
Офис исполнительного директора		Сектор технического обслуживания	
Отдел персонала		Отдел снабжения	
Отдел коммуникаций		Склад	
Отдел инспекций и докладов		Отдел контроля качества	
Отдел продвижения и маркетинга		Отдел совершенствования	
Отдел продаж		Цех металлоконструкций	
Отдел работы с заказами		Бригадиры	
Отдел доходов		Строительно-монтажный цех	
Отдел расходов		Прорабы	
Отдел расширения и успеха		Отдел информирования	

Практикум «Выбор стимулирующего воздействия».

Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым». Как вы считаете, какова основная мотивация каждого из следующих четырёх сотрудников?

Яков, 24 года. Любит мотоциклы. Его собственный мотоцикл очень старый, и он мечтает купить новый.

Марина, 30 лет. Она воспитывает ребенка одна, и её жизнь вращается вокруг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успевал в школе, в которую скоро пойдет.

Инна, 19 лет, она только что начала работать секретарем и надеется приобрести некоторый опыт, чтобы затем перейти на более высокую должность.

Геннадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

Тема 2.3. Интеграционные процессы в управлении

Ситуация 1. Спасение положения

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за

последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах. Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для анализа ситуации

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Ситуация 2. Программы «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ. Петренко. Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской. Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко. Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской. Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко. Так что ты предлагаешь?

Боровской. Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев, Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев. Я не знаю.

Боровской. Мне кажется, около 80 %.

Петренко. Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев. Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин. Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл».

Семина. Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко. Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев. В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко. Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров. Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина. Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской. Что конкретно мы должны знать?

Петренко. Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина. Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской. Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко. Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев. Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы для анализа ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Практические задания

1. Объясните, к какому виду можно отнести следующие решения:

- о приобретении акций;
- о покупке государственных казначейских обязательств;
- о предоставлении очередного отпуска работникам;
- о строительстве нового предприятия;
- о направлении работника на повышение квалификации;
- о выдаче коммерческого кредита.

2. Определите, какой способ принятия решений чаще всего используется:

- брокером на бирже;
- капитаном корабля;
- ученым;
- предпринимателем;
- руководителем низового уровня.

3. Верно ли, что к незапрограммированным относятся следующие виды решений:

- о выдаче диплома выпускникам, успешно окончившим вуз;
- о расширении производства в связи с ростом спроса;
- о посещении врача;
- о назначении даты очередного собрания акционеров;
- о проведении производственного совещания;
- о получении дополнительного образования.

4. Если в крупном городе нужно добраться из пункта А в пункт Б, то каков будет характер принимаемого решения: безальтернативный, бинарный, многовариантный, инновационный?

5. Сформулируйте необходимые и желательные критерии отбора решения для следующих случаев:

- покупка акций;
- проведение природоохранных мероприятий;
- приобретение нового оборудования;
- транспортировка грузов;
- перевозка пассажиров;
- поступление в учебное заведение.

6. Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации, а в каких – нет, и приведите примеры.

Раздел 3. Социальные факторы управления

Тема 3.1. Руководитель в системе управления. Руководство, власть и лидерство

Практическое задание «Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».

В таблице 4 приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблице 4.

Комментарий. Для руководителей низшего звена самыми важными являются

технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Таблица 4

Навыки эффективного руководителя			
Степень значимости	А	Б	В
1	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективные решения

Задание 2

Новый руководитель организации обратил внимание, что деятельность коллектива находится под влиянием неформальных групп. В одних случаях наличие неформальных отношений между сотрудниками способствовало быстрому решению разных вопросов, в других – снижало эффективность управления.

Что нужно сделать руководителю в отношении неформальных групп?

Задание 3

В организации «Оникс» освобождается должность начальника отдела рекламы в связи с уходом на пенсию занимающего эту должность сотрудника. Директор принимает решение объявить конкурс на замещение вакантной должности. Организацию этого мероприятия он поручает начальнику отдела кадров.

Разработайте этапы контроля выполнения порученного мероприятия.

Ситуация 4

Вас назначили менеджером по работе с персоналом предприятия сферы услуг. Руководство поставило задачу повысить производительность труда работников. Результаты исследований показали, что основным препятствием в решении этого вопроса есть неэффективное использование социально-психологического фактора.

Разработайте комплекс мер по работе с кадрами, основанный на социально-психологических методах действия.

Тема 3.2. Управление человеческими ресурсами

Задание 1

Вы являетесь руководителем отдела по работе с персоналом на торговом предприятии. Предприятие расширяет свою деятельность и в этой связи требует кадрового

пополнения. Руководство намерено принять на работу новых менеджеров – более 20 человек.

В этой связи Вам необходимо разработать схему процедуры поиска кандидатов на вакантные места, отбора и приема на работу. В чем будет состоять Ваша схема? На что нужно будет обратить особое внимание?

Задание 2

Набор персонала предприятия производится по конкурсу. Из числа подавших заявку необходимо было подобрать линейных руководителей, руководителей функциональных подразделений и мастеров в соотношении 4:8:20. Однако фактически как линейных руководителей, так и руководителей функциональных подразделений оказалось на 25% больше, чем планировалось, а мастеров – на 20% меньше запланированного. Всего принято на предприятие 97 человек. Рассчитать, сколько человек было принято на каждый пост.

Задание 3

Составьте резюме и сопроводительное письмо по своим данным согласно следующему объявлению: “Организация на постоянную работу приглашает специалиста по менеджменту персонала. Требования к кандидату: мужчина/женщина; 25-35 лет, высшее экономическое образование, опыт кадровой работы, владение компьютером на уровне Word и Excel. Зарплата от 1000 грн.

Проанализируйте предоставленное объявление о вакансии в соответствии с положениями Конституции и Кодекса законов о труде Украины.

Задание 4

В подразделении организации сферы услуг наблюдаются частые конфликтные ситуации, возникающие с клиентами, межличностные конфликты, плохая дисциплина, плохое качество сервиса. Выяснено, что причиной такой ситуации является неукомплектованность штата, плохая организация набора кадров, система мотивации ограничена только материальными стимулами (невысокими). Разработайте комплекс мер по решению этой проблемы.

Задание 5

В связи с реформой жилищно-коммунального хозяйства перед предприятиями ЖКХ Донецкой области была поставлена задача провести мероприятия по усовершенствованию работы с кадрами. Анализ, проведенный Донецким областным управлением жилищно-коммунального хозяйства, выявил следующие кадровые проблемы в отрасли:

- дефицит кадров. Коэффициент текучести рабочих кадров превосходит обычный уровень. Причинами такого положения есть недостаточная мотивация работников, плохие условия труда, нестабильный морально-психологический климат в коллективах;
- недостаточный уровень квалификации руководителей и специалистов.

Разработайте стратегический план развития и стимулирования кадров.

Рекомендации по оцениванию результатов деловой (ролевой) игры

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной

	области и иллюстрируют основные закономерности изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспект изучаемой дисциплины представлен фрагментарно
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины

ТИПОВАЯ ДЕЛОВАЯ (РОЛЕВАЯ) ИГРА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Деловая игра к теме «Эффективность управления».

1. Деловые игры

Следующие игры предназначены для коллективной работы в процессе подготовки лиц, чья профессиональная деятельность связана с выработкой общего группового решения, а также для обучения сотрудничеству и работе в команде.

Цели:

- обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения;
- выявление способностей участников игры к коллективной работе.

Задачи:

- исследовать процесс принятия решения группой;
- наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи;
- определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

1. Деловая игра «Ядерная катастрофа»

Инструкция для участников.

Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа – Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там

сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению.

Ваша задача: принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях. На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец.
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.
7. Православный священник, 56 лет.
8. Студентка колледжа.
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.
10. Полицейский, который никогда не расстанется с револьвером.

Время обсуждения 15 минут.

2. Деловая игра «Материальная помощь»

Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно. Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

По окончании обсуждения каждая подгруппа озвучивает свое решение и аргументирует его.

3. Деловая игра «Кораблекрушение»

Порядок работы: Игра осуществляется в три этапа и рассчитана на 1-2 учебных часа. В ходе работы участники должны проанализировать, оценить и принять решение по конкретным вопросам, указанным в задании.

На первом этапе каждый участник получает учебный материал и задание, которое должно быть выполнено в индивидуальном порядке. На изложение целей занятия и реализацию задания на первом этапе работы отводится 25 минут.

Инструкция для индивидуальной работы:

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожены. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов. Но известно, что вы находитесь на расстоянии примерно тысячи миль к юго-западу от ближайшей суши.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались у вас после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом и веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вес пяти членов экипажа и перечисленных предметов. Имущество оставшихся в живых людей составляют также пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача – ранжировать пятнадцать перечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания экипажа (табл.14). Поставьте цифру «один» у самого важного предмета, цифру «два» – у второго по значению и так далее – до пятнадцатого, наименее важного для вас:

- секстант,
- зеркало для бритья,
- пятилитровая канистра с водой,
- противомоскитная сетка,
- одна коробка с армейским рационом,
- карта Тихого океана,
- надувная подушка,
- двадцатилитровая канистра с нефтегазовой смесью,
- маленький транзисторный приемник,
- репеллент, отпугивающий акул,
- двадцать квадратных метров непрозрачного пластика,
- две коробки шоколада,
- 5 бутылок питьевого спирта,
- девять метров нейлонового каната,
- рыболовная снасть.

После завершения индивидуальной работы по ранжированию участники приступают ко второму этапу решения задачи, когда в условиях интерактивного взаимодействия вырабатывается коллективное решение. С этой целью группе предлагается провести переговоры и найти общее решение за минимальное время. Участники должны руководствоваться принципом достижения согласия и прийти к консенсусу по всем пунктам задания, прежде чем выносить групповое решение. Каждая оценка должна получить одобрение всех участников группы. Время работы на втором этапе – до 15-30 минут.

Инструкция для коллективной работы: вам необходимо выработать общее групповое решение и согласовать индивидуальные результаты. Выполняйте совместную работу как можно быстрее и попытайтесь опередить ваших товарищей, работающих в других командах. Далее в составе каждой из групп выбирается лидер группы. Лидеры групп выходят к доске, для того, чтобы в процессе дискуссии выработать еще более эффективное решение. Лидеры отстаивают не свою индивидуальную точку зрения, а групповую.

Разбор проведенной игры: после завершения коллективной деятельности производится обсуждение результатов выполненной работы. Время работы на этом этапе – до 15 – 20 минут. Обсуждение охватывает следующие вопросы:

- Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия?
- Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонился от него и почему?

- Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?
- Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?
- Оптимально ли использовались возможности группы?
- Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?
- Кто улучшил индивидуальный результат и почему?
- Причины ухудшения индивидуальных результатов.
- Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?
- Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

Рекомендации участникам игры:

В ходе разбора занятия участники могут быть даны следующие рекомендации по оптимизации коллективной работы:

- Избегайте желания до конца защищать свои индивидуальные суждения. Будьте открытым для понимания позиции партнеров по группе.
- Не меняйте своего мнения немотивированно и не уклоняйтесь от возможных противоречий в целях достижения согласованного решения. Поддерживайте только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти.
- Избегайте таких методов разрешения конфликта, как: голосование; высчитывание процента «за» и «против»; уклонение от обсуждения; готовность идти на любой компромисс с целью достижения быстрого согласия по всем обсуждаемым вопросам;
- Рассматривайте различные мнения как помощь, а не как помеху при принятии решений;
- Уходите от обсуждения мнений и суждений каждого через выработку объективных критериев. Именно на их основе и работайте с информацией.
- Используйте критику как инструмент выработки более эффективного решения. Подвергайте сомнению и требуйте весомой аргументации предлагаемых партнерами по команде решений.

Время на анализ результатов игры – до 20-ти минут.

Инструкция для подсчета баллов в упражнении «Кораблекрушение»:

1. Каждый участник игры должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными (т.е. экспертной оценки – см. ниже) ответами.
2. Лидер группы должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между общегрупповым ответом и экспертным ответом.
3. Сравнить индивидуальные оценки с групповой и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

Экспертная оценка:

1. Зеркало для бритья. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.
2. Двухлитровая канистра нефтегазовой смеси. Важна для сигнализации. Может быть зажжена на воде.
3. Пятилитровая канистра с водой. Необходима для утоления жажды.
4. Одна коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.
5. Двадцать квадратных метров непрозрачного полиэтилена. Используется для сбора дождевой воды, обеспечивает защиту от стихии.
6. Две коробки шоколада. Резервный запас пищи.
7. Рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что нет уверенности, что поймаете рыбу.
8. Девять метров нейлонового каната. Можно использовать для связывания снаряжения.
9. Надувная подушка. Если кто-то упадет за борт, она может послужить спасательным средством.
10. Средство, отпугивающее акул. Назначение очевидно.
11. Пять бутылок питьевого спирта. Можно использовать для растирания тела при

переохлаждении и в качестве антисептика.

12. Маленький транзисторный приемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Они бесполезны без дополнительных навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет mosquitos.

15. Секстант. Бесполезен без таблиц и хронометра.

Оцените результаты по рейтингу:

0 – 20 – отлично;

21 – 30 – очень хорошо;

31 – 40 – хорошо;

41- 50 – удовлетворительно;

51 и более баллов – плохо.

Таблица 5

Рейтинговая оценочная карта к деловой игре «Кораблекрушение»

Предметы	Индивиду- альная оценка	Индивиду- альная ошибка	Экспертное решение	Групповая оценка	Групповая ошибка
Секстант					
Зеркало					
Вода					
Сетка					
Паек					
Карта					
Подушка					
Н/г смесь					
Приемник					
Репеллент					
Пластик					
Шоколад					
Ром					
Канат					
Снасть					

4. Деловая игра «Выживание в пустыне»

Ситуация. Сейчас около 10 часов утра, середина июля, и ваш самолет разбился в пустыне Сонора на юго-западе Соединенных Штатов Америки. Ваш легкий двухмоторный самолет полностью сгорел, и остался только осто́в. Никто из пассажиров не пострадал. До катастрофы пилоту не удалось никому сообщить о вашем местонахождении. Однако во время наблюдения за ландшафтом незадолго до катастрофы удалось установить, что вы отклонились от проложенного перед полетом курса на 65 миль (около 105 километров). За несколько секунд до аварии пилот сообщил, что единственным обжитым местом поблизости является лагерь горняков, находящийся в 70 милях (около 113 километров) к северо-востоку. Место катастрофы является равниной, абсолютно плоской и лишенной растительности за исключением редких кактусов. В последнем сообщении о погоде указывалось, что ожидаемая температура составит 43 градуса по Цельсию.

Вы одеты в легкую одежду: рубашки с короткими рукавами, шорты, носки и кожаную обувь. У каждого есть носовой платок. На всех в ваших карманах нашлось три доллара мелочью, 100 долларов банкнотами, пачка сигарет и авторучка. До того, как самолет загорелся, вашей группе удалось спасти следующие предметы:

- сигнальный фонарик на четыре батарейки;
- складной нож;
- воздушную карту района аварии;
- пластиковый плащ большого размера;
- магнитный компас;
- флакон с солевыми таблетками (1000 штук);
- пакет с марлевым бинтом;
- заряженный пистолет 45-го калибра;
- кварту (1,136 литра) на человека;
- книгу «Съедобные животные пустыни»;
- солнцезащитные очки для каждого;
- две кварты (2,272 литра) спирта;
- пальто для каждого;
- косметическое зеркальце;
- красно-белый парашют.

Ваша собственная жизнь или смерть будет зависеть от того, насколько ваша группа сумеет использовать свои нынешние знания в довольно необычной ситуации и принять решения, ведущие к спасению.

Задание.

1. Как вы используете имеющиеся предметы для увеличения шансов на спасение?
2. Расположите их в порядке важности, начиная с №1 для самого необходимого предмета и заканчивая №15 для наименее важного (табл.6). Предполагается, что число уцелевших равняется числу членов вашей команды, и все они решили держаться вместе.

Таблица 6

Рейтинговая оценочная карта к деловой игре «Выживание в пустыне»

Предметы	Индивиду- альная оценка	Индивиду- альная ошибка	Эксперт- ное реше- ние	Групповая оценка	Групповая ошибка
Фонарик					
Нож					
Карта					
Плащ					
Компас					
Солевые табл.					
Пакет с бинтом					
Пистолет					
Вода					
Книга					
Солнцезащитн. очки					
Спирт					
Пальто					
Зеркальце					
Парашют					

5. Деловая игра «Полет на Луну».

Инструкция: вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате технических неполадок вашему кораблю пришлось

прилуниться в 200 милях (320 км) от места назначения. Во время посадки часть оборудования вышла из строя. Поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведен список 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать (табл.16) их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее важному предмету, 15 – наименее важному). Необходимо учесть, что по мере продвижения вам придется избавиться от самых ненужных предметов, оставив 5 наиболее важных.

У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов:

- Коробок спичек
- Пищевой концентрат
- 50 футов (приблизительно 15 метров) капроновой веревки
- Парашютный шелк
- Портативный нагреватель
- 2 револьвера 45-го калибра
- Одна упаковка сухого молока
- Два 100 литровых баллона с кислородом
- Звездная карта
- Надувной плот
- Компас магнитный
- галлонов (примерно 19 литров) воды
- Сигнальные ракеты
- Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
- Радиоприемник – передатчик на солнечных батареях

Таблица 7

Рейтинговая оценочная карта к деловой игре «Полет на Луну»

Наименование предмета	Оценка			
	Индивидуальная	Групповая	Лидер	Директивная оценка
Коробок спичек				
Пищевой концентрат				
Капроновая веревка				
Парашютный шелк				
Нагреватель				
Два револьвера				
Сухое молоко				
Кислородные баллоны				
Звездная карта				
Надувной плот				
Компас магнитный				
19 литров воды				
Сигнальные ракеты				

Аптечка				
Рация				

Рекомендации по оцениванию эссе (рефератов, докладов, сообщений).

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел I. Основы теории управления

Тема 1.1. Сущность и содержание теории управления

Темы докладов и презентаций:

1. Соотношение понятий руководство, управление, менеджмент, администрирование.
2. Горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
3. Особенности управленческого труда.

Тема 1.2. Эволюция теории управления

Темы докладов и презентаций:

1. Управленческие революции.
2. Школа научного управления.
3. Административная школа.
4. Школа человеческих отношений
5. Школа поведенческих наук
6. Школа науки управления (количественная школа)
7. Ф. Тейлор и его вклад в развитие науки управления.
8. 14 принципов управления Файоля.
9. Модели управления человеческими ресурсами
10. Теория хаоса.
11. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации.
12. Системный подход в управлении.
13. Ситуационный подход в управлении.
14. Количественный подход в управлении.
15. Процессный подход в управлении.

Раздел 2. Управление организацией

Тема 2.1. Организация как объект управления

1. Темы докладов и презентаций:
2. Главные цели деятельности организации.
3. Критерии результативности деятельности организации, используемые для оценки эффективности менеджмента.
4. Инфраструктура внутренней и внешней среды организации.
5. Взаимосвязь между задачами и технологией. Особенности задач.
6. Сфера контроля: понятие, значение.
7. Профессиональные и личностные качества работника, определяющие поведение человека в организации.
8. Наружная среда организации и её свойства.
9. Методы анализа внешней среды организации.
10. Роль и значение факторов международной обстановки и пути проникновения на международный рынок.

Тема 2.2. Функции управления

Темы докладов и презентаций:

1. Стратегическая информация и ее роль в выборе стратегии.
2. Миссия, цели и стратегия организации.
3. Внешние условия деятельности организации и их влияние на выбор стратегии: потребность продукции услуг, потенциальные потребители, конкуренты, работники в зоне хозяйствования.
4. Формы власти и влияния.
5. Перераспределение возможностей и ответственности в системе менеджмента.
6. Проблемы, возникающие в процессе делегирования полномочий и причины их возникновения.

7. Совершенствование организационных структур управления организацией: причины, цели, результат.
8. Особенности организационных структур фирм, действующих на международных рынках.
9. Анализ способности и целесообразности внедрения разных организационных структур управления.
10. Мотивация и роль в системе менеджмента.
11. Факторы мотивации, используемые руководителем для повышения эффективности работы подчиненных.
12. Оценка работы руководителей по удовлетворению потребностей персонала на уровнях регулирования, адаптации и самоорганизации.
13. Особенности поведения людей, учитываемые менеджером при разработке системы контроля.
14. Контроль как функция менеджмента.
15. Система управления по отклонениям. Роль и место контроля в данной системе.

Тема 2.3. Интеграционные процессы в управлении

Темы докладов и презентаций:

1. Коммуникации как связующий процесс в управлении.
2. Коммуникационные барьеры и их преодоление.
3. Структура процесса коммуникаций.
4. Обратная связь в деловом общении.
5. Управленческие решения в условиях неопределенности.
6. Условия, при которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
7. Использование методов экспертных оценок при принятии управленческих решений.
8. Отличия принятия управленческих решений в организации от решений индивидуума.

Раздел 3. Социальные факторы управления

Тема 3.1. Руководитель в системе управления. Руководство, власть и лидерство

Темы докладов и презентаций:

6. Социальное развитие организации.
7. Методы социального управления.
8. Корпоративная социальная ответственность: международный опыт.
9. Социальная политика бизнес-структур.

Тема 3.2. Управление человеческими ресурсами

Темы докладов и презентаций:

1. Экономический подход к управлению персоналом.
2. Органический подход к управлению персоналом.
3. Гуманистический подход к управлению персоналом.
4. Иерархическая модель потребностей А. Маслоу.
5. Расширенная модель ожидания (Портера-Лоулера).
6. Феномен лидерства в социальных системах.
7. Соотношение лидерства и руководства.
8. Методы управления конфликтами в организации.
9. Конструктивные и деструктивные конфликты.
10. Конфликты и эффективность деятельности организации (на примере ...)

Тема 3.3. Эффективность управления

Темы докладов и презентаций:

1. Экономическая эффективность управления.
2. Социальная эффективность управления.
3. Сущность целевого управления.
4. Программно-целевое управление.

Рекомендации по оцениванию иных форм текущего контроля (в зависимости от специфики дисциплины (модуля)).

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

* Представлено в таблице 2.1.

**ЗАДАНИЯ, ЗАДАЧИ И ДР.ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ
УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Методологическая основа и источники науки управления. Предмет, метод и функции теории управления.
2. Классификация управленческих работников. Уровни управления.
3. Управленческая инфраструктура как условие формирования профессионального менеджмента. Исторические, экономические и идеологические предпосылки возникновения менеджмента.
4. Новая управленческая парадигма. Принципы социального менеджмента.
5. История развития отечественных исследований в области управления.
6. Основные понятия и категории науки управления: система управления, механизм управления, связующие процессы, управленческие отношения, законы, закономерности, принципы управления, основное отношение и основное противоречие в менеджменте.
7. Понятие управленческого решения как важнейшего типа управленческой и организационной деятельности. Виды управленческих решений.
8. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Принципы принятия эффективных решений.
9. Особенности управления в системе государственной службы.
10. Понятие организации. Виды организаций.
11. Организационные формы и организационные структуры.
12. Типы, виды организационных структур и принципы их построения.
13. Понятие успешного управления организацией. Понятия, сущность, критерии и показатели эффективности управления организацией: результативность, производительность, практическая реализация.
14. Организационные коммуникации. Межуровневые информационные коммуникации в организациях. Неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации.
15. Барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления.
16. Культура делового общения.
17. Информация, её место и роль в управлении. Информационная среда управления.
18. Пути совершенствования коммуникаций в органах государственного и муниципального управления. Эффективность управления: показатели, критерии, факторы. Управленческая эффективность; социальная эффективность; экономическая эффективность управления. Организация высокой социальной эффективности.
19. Требования, предъявляемые к менеджеру-профессионалу. Оценка деятельности руководителя.
20. Место функции контроля в управлении. Виды и этапы контроля.
21. Поведенческие аспекты контроля. Типичные ошибки контроля. Характеристика эффективного контроля. Теория и практика целевого управления. Управление посредством согласования целей. Совместная постановка целей как форма партнерства.
22. Менеджмент «одной минуты» - социальная технология целевого управления.
23. Мониторинг эффективности управления: сущность и функции; объекты и субъекты.
24. Мониторинг в государственном управлении.
25. Сущность и значение стратегического анализа и планирования в управлении. Отличие стратегического управления от оперативного.
26. Внутренняя и внешняя среда в управлении. Анализ факторов внешней и внутренней среды.
27. Уровни разработки управленческой стратегии

28. Виды стратегий. Формирование стратегических целей управляемой системы.
29. 5.Этапы реализации стратегии.
30. Стратегический менеджмент. Методы и технологии стратегического менеджмента.
31. Программно-целевое планирование.
32. Бизнес-план как форма стратегического планирования.
33. Стратегические хозяйственные центры.
34. Реинжиниринг в стратегическом управлении.
35. Сущность инновационного управления. Нововведения как объект управления. Инновации: необходимость, сущность, виды. Формы инновационной деятельности. Социальные нововведения. Управленческие нововведения.
36. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта. Управление инновациями в административно-управленческой деятельности. Формирование инновационной среды в организации.
37. Государственное регулирование инновационной деятельности.
38. Управление рисками. Понятие и определение риска. Виды рисков. Факторы рисков.
39. Оценка рисков. Меры и правила оптимизации рисков.
40. Сущность и развитие социальной ответственности.
41. Сущность социальных инвестиций, их виды. Выработка государственной политики стимулирования социальных инвестиций.
42. Функции и механизмы местного сообщества в формировании муниципальных программ социальных инвестиций.
43. Гармонизация интересов бизнеса, власти и общества. Формирование современной системы социального партнёрства.
44. Корпоративная социальная ответственность.
45. Понятие и основные аспекты кадровой политики. Активизация человеческого ресурса.
46. Государственная кадровая политика.
47. Система и процесс управления персоналом.
48. Состояние и основные направления совершенствования работы кадровых служб.
49. Управленческая карьера. Управленческая элита.
50. Мотивация деятельности. Теории мотивации. Экономические стимулы и психологические основы мотивации как факторы эффективного управления организацией.
51. Типы руководителей. Требования, предъявляемые к руководителям.
52. Стили управления.
53. Руководитель и лидер. Теории лидерства.
54. Культура, социальная ответственность и этика менеджера
55. Сущность понятия «коллектив», его функции.
56. Виды внутри организационных конфликтов.
57. Конфликт как процесс.
58. Стратегия преодоления конфликтов.
59. Формы производственных конфликтов.

Практические задания к экзамену

Ситуационное задание № 1.

Выявлено, что монотонные однообразные операции снижают производительность труда и уровень удовлетворенности работников. Разработайте комплекс мероприятий по «обогащению труда».

Ситуационное задание № 2.

На вашем предприятии повышенная текучесть кадров. Разработайте анкету для исследования уровня удовлетворенности работников условиями и содержанием труда, системой материального и морального стимулирования.

Ситуационное задание № 3.

Руководство компании поставило жесткие сроки сдачи проекта. Руководитель проекта Елена Николаевна, раздумывая над организацией работ, пришла к выводу, что придется работать сверхурочно. При планировании удалось выделить 5% времени на «мозговой штурм» и изучение новых методов. От «перекуров» и «перекусов» необходимо было отказаться. В конце каждого рабочего дня Елена Николаевна запланировала рассмотрение отчета каждого участника проекта о проделанной работе. Также, считая это необходимой мерой повышения эффективности контроля, она завела журнал регистрации рабочего времени.

Проект был интересен и сотрудники с энтузиазмом приступили к его разработке. Однако оказалось, что обдумывать и обсуждать возникшие идеи совершенно нет времени. Елена Николаевна постоянно говорила о том, что во что бы то ни стало необходимо соблюдать установленный график выполнения работ. Работа над проектом велась шесть месяцев по 60-80 часов в неделю. Одна из участниц проекта за это время рассталась с мужем. Другой сотрудник попал в больницу с диагнозом «язва желудка». Кроме того, пришлось пожертвовать некоторыми вопросами качества. Однако, проект был сдан в срок. Все участники проекта получили персональную благодарность от руководства компании, значительную материальное вознаграждение и ... уволились.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем руководствовалась Елена Николаевна при составлении организационного плана проекта? Какие ресурсы она задействовала в первую очередь?
2. Какие, по вашему мнению, причины увольнения участников проекта?
3. Часто руководители в своих решениях основываются на принципе: «менеджмент на самом деле существует только для того, чтобы заставить людей работать интенсивнее и больше, в основном за счет их личной жизни». Как Вы считаете, оправдан ли такой подход? Каковы его последствия в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе?

Ситуационное задание № 4.

Вам нужно принять решение о приобретении служебного автомобиля. Фирма располагает суммой 10000 долл. На рынке Вы можете приобрести автомобили следующих марок: «А» - 5000 долл., «В» - 6000 долл., «С» - 10000 долл.

Для принятия решения важны: цена автомобиля, расход топлива (экономичность), престиж, надежность (пробег до капремонта).

На основе имеющихся данных (табл. 1) примите решение.

Таблица 1

Критерии оценки альтернатив

Критерий	“А”	“В”	“С”
Цена	5000 дол.	6000 дол.	10000 дол.
Экономичность	9л/100 км.	14л/100 км.	7л/100 км.
Престиж	6	7	8
Надежность	150000 км.	250000 км.	500000 км

Удельный вес цены в совокупности показателей (по степени значимости для принятия решения) составляет 55%, остальные критерии равнозначны (по 15%).

Примите обоснованное решение.

Ситуационное задание № 5.

Применяя знания о «языке жестов и телодвижений», перечислите визуальные признаки следующих эмоциональных переживаний:

- заинтересованность;
- превосходство;
- подчеркнутая официальности;
- сомнение;
- принятие решения;
- критическое восприятие происходящего.

Ситуационное задание № 6.

КоносукэМацусита, основатель одной из крупнейших фирм бытовой электроники, до сих считается в Японии верховным мастером «wa». Прежде чем уйти на покой он изложил свое видение «wa» в семи принципах менеджмента, которому каждый сотрудник компании должен следовать:

служба отечеству через работу в компании;
гармония;
сотрудничество;
стремление к совершенству;
вежливость и скромность;
приведение своих интересов в соответствии с интересами коллектива;
благодарность.

Какие из этих принципов представляются вам наиболее важными для наших предприятий? Обоснуйте свой ответ.

Как вы считаете, какие преимущества подчинения собственных интересов коллективному?

Ситуационное задание № 8.

На предприятии функционирует стандартная система внутреннего контроля деятельности, которая направлена на выявление отклонений от установленных параметров и их устранение с одновременным употреблением дисциплинарных мер.

Контроль осуществляется работниками контрольно-ревизионного отдела преимущественно на выборочной основе в пределах последующего контроля.

1. Опишите составляющие современной концепции организации системы внутреннего контроля на предприятии и определите направления реорганизации существующей системы контроля.

2. Определите недостатки существующей системы контроля.

3. Установите определенные параметры эффективности современной системы контроля.

4. Определите сферы и вопросы, которые должны наблюдаться системой внутреннего контроля.

Ситуационное задание № 9.

Сформулируйте миссию, цели и задачи для придуманной Вами, или уже имеющейся организации. Постройте дерево целей. Обоснуйте, каким образом указанные выше составляющие организации зависят от отрасли или деятельности, которую ведет компания.

Ситуационное задание № 10.

Закончив университет с красным дипломом, Ольга пришла на работу в отдел маркетинга на должность специалиста-аналитика. Проработав несколько месяцев, Ольга увидела, что серьезной работы, где она могла бы проявить себя, ей не поручают. Фактически в ее обязанности входят печатные и копировальные работы. Кроме того, начальник отдела распорядился, чтобы девушка каждое утро готовила ему кофе.

Ольга много раз представляла себе, что потребует должностную инструкцию специалиста-аналитика и направится в кабинет шефа. Однако время шло и ничего не менялось.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы считаете, чем мог закончиться разговор Ольги и начальника отдела маркетинга?
2. Почему Ольга не решилась на разговор с начальником?
3. Как бы поступили работницы других стран в аналогичной ситуации? Какое влияние, по вашему мнению, имеют социокультурные факторы на подчинение указаниям?

Ситуационное задание № 11.

Профессор американского университета британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате долгих раздумий пришел к казалося бы парадоксальном выводу, который в теории управления получил название «Принцип Питера».

Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается везде. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться высшей должностью, а некомпетентность следует рассматривать как препятствие для продвижения по службе.

Отсюда, как считает Лоуренс Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность - препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой сотрудник остановится, наконец, на уровне своей некомпетентности.

Результат этого - испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компании. Принцип Питера спорный, но и не лишен оснований.

Особенную остроту уровень компетенции имеет для менеджеров, отвечающих за работу не только свою, но и коллектива. Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности компании.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.
2. Как решить проблему некомпетентности менеджеров? Предложите комплекс мероприятий по возможному исключению ее из практики работы отечественных компаний.

Ситуационное задание № 12.

При проведении стратегического анализа внешней среды, фирмы изучают возможные отрицательные или положительные влияния факторов на ее деятельность. Определите возможности и угрозы, которые может нести каждый из факторов по следующей форме:

Факторы внешней среды и показатели, которые характеризуют	Высокие значения показателей		Низкие значения показателей	
	угрозы	возможности	угрозы	возможности
Экономическая ситуация: 1. Уровень инфляции 2. Уровень доходов населения 3. ...				
Демографическая ситуация: 1. Темпы прироста населения 2. Судьба пожилых людей в возрастной структуре населения 3....				

Научно-технический прогресс: 1. Темпы открытий и изобретений 2. Наличие у конкурентов патентов и лицензий на использование современных технологических достижений 3. ...				
Политические факторы: 1. Стабильность политической ситуации 2. Социальная и рыночная адекватность правительственного курса 3....				

Ситуационное задание № 13.

Разработайте по одному диалогу для каждой из пяти стратегий разрешения конфликта: избегание конфликта, компромисс, соревнование, приспособление и сотрудничество.

Ситуационное задание № 14.

Роберт Оуэн - выдающийся английский социалист-утопист. Оуэн родился в мелкобуржуазной семье. С десятилетнего возраста самостоятельно зарабатывал себе средства для проживания. В двадцать лет он был уже директором фабрики. С 1800 Оуэн управлял как совладелец крупным текстильным предприятием в Нью-Ланарке (Шотландия). Деятельность Оуэна в Нью-Ланарке принесла ему широкую известность фабриканта-филантропа. Оуэн ввел на фабрике сравнительно короткий для того времени рабочий день, в 10,5 часов, создал ясли, детский сад и образцовую школу для детей и рабочих, провел ряд мероприятий по улучшению условий труда и быта рабочих. В 1815 Оуэн выступил с проектом закона, который ограничивал рабочий день для детей и устанавливал для работающих детей обязательное школьное обучение. Оуэн утверждал, что деньги, потраченные на улучшение условий труда, были бы наилучшими инвестициями, которые могут осуществить чиновники от бизнеса. В 1817 Оуэн составил докладную записку парламентской комиссии, в которой выдвинул идею трудовой коммуны как средства борьбы с безработицей. В 1820 окончательно оформились социальные идеи Р. Оуэна: он пришел к убеждению о необходимости радикальной перестройки общества на началах общности владения, равенства в правах и коллективного труда.

Как Вы считаете, почему идеи и положительный опыт Р. Оуэна не был использован современниками и долго не был замечен теоретиками и практиками менеджмента? Идеи Роберта Оуэна используются сегодня?

Ситуационное задание № 15.

Руководитель предприятия ОАО «ФЕНИКС» - женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав собственный многопрофильный бизнес. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности ее внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. Наконец оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибки из-за: неправильно распознанной проблемы; навязывания решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать

«в ожидании» - пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея на то полномочия. Поскольку эти вопросы накапливаются, руководитель решает их в спешке, не особо задумываясь о последствиях.

Причины, которые привели к данной ситуации:

- 1) действия по принципу «лучше сделать самому, чем переделывать за другим», иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за «переделок»;
- 2) нежелание делиться с работниками властью;
- 3) недоверие подчиненным;
- 4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации слаженной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задача: разработать мероприятия по устранению данной проблемной ситуации.

Ситуационное задание № 16.

Предприятие производит продукцию с коротким жизненным циклом. Построить матричную структуру управления предприятием с целью разработки 5 проектов, привлекая для этого работников соответствующих функциональных подразделений, если известно:

- Количество функциональных служб на предприятии (проектно-конструкторское бюро, финансовый отдел, отдел маркетинга, отдел кадров, производственный отдел, отдел материально-технического снабжения).
- Разработка 2 и 3 проектов предусматривает освоение выпуска новой продукции.
- Разработка 1 проекта предусматривает освоение нового рынка сбыта для продукции предприятия.
- Разработка 4 проекта предусматривает интенсификацию маркетинговых усилий для повышения доли освоенного рынка для старой продукции предприятия, которая находится на стадии стабилизации.
- Разработка 5 проекта предусматривает модификацию старой продукции для продолжения ее жизненного цикла.

Ситуационное задание № 17.

Как вы понимаете принципы менеджмента, сформулированы английским ученым Шелдоном своей книге "Философия управления":

- Политика, условия и методы промышленного производства должны быть направлены на достижение общественного благосостояния;
- Менеджмент должен соединить обязательства сообщества с конкретной потребностью его граждан;
- Менеджмент - основа равновесия между моральными принципами общества и принципами справедливости.

Ситуационное задание № 18.

Сформулируйте миссию, цели и задачи для придуманной Вами, или уже имеющейся организации. Постройте дерево целей. Обоснуйте, каким образом указанные выше составляющие организации зависят от отрасли или деятельности, которую ведет компания.

Ситуационное задание № 19.

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал концерн «BIASI». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было сделано при неизменной численности работающих.

В концерне «BIASI» задумались над неизбежностью конверсии ранее других. Не пользуясь льготами, предоставляемыми «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки - «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «BIASI» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них лег основной груз перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 2007 концерн выступил инициатором создания и основателем коммерческого банка «BIASI». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна начали получать зарплату в своем банке, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники снимают зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов.

Концерн «BIASI» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Разная численность их работников, всевозможные формы собственности. В целом «BIASI» - это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами компании, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «BIASI», такова: коллектив - это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какова цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились другие внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «BIASI»?

Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуационное задание № 20.

Опишите, как декан факультета/руководитель отдела/другой руководитель выполняет десять ролей менеджера, определенных Генри Минцбергом.

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
Профиль «Управление персоналом организации и государственной службы»
Кафедра теории управления и государственного администрирования
Дисциплина (модуль) «Основы теории управления»
Курс 1 **Семестр** 1 **Форма обучения** очная/очно-заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Теоретические вопросы.

1. Как соотносятся понятия «управление», «менеджмент», «администрирование», «руководство»?
2. Как Вы понимаете выражение «стратегия определяет структуру»? Какие факторы, по вашему мнению, оказывают наиболее сильное влияние на формирование организационной структуры управления?

Практическое задание

Выявлено, что монотонные однообразные операции снижают производительность труда и уровень удовлетворенности работников. Разработайте комплекс мероприятий по «обогащению труда».

Экзаменатор: _____ *Н.В. Ермолаева*

Утверждено на заседании кафедры «____» _____ 20__ г. (протокол № _____ от «____» _____ 20__ г.)

Зав. кафедрой: _____ *Е.В. Хасанова*