


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 05.10.2023 09:41:10
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
Международных отношений
и государственного управления


М.А. Пархомчук
(подпись)

«21» 06 2022 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Теория организации
(наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование ОП ВО)

«Государственное и муниципальное управление»
направленность (профиль, специализация)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1. Содержание и основные положения школ менеджмента в рамках теории организации

1. Основоположники научного менеджмента.
2. Школа научного управления.
3. Административная (классическая) школа управления.
4. Доктрина «человеческих отношений».
5. Количественная школа

Тема 2. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

1. Общество как социально-экономическая система, его основные сферы жизнедеятельности.
2. Основные виды управленческих отношений в современном обществе.
3. Социальная политика государства.

Тема 3. Современная организация

1. Понятие и сущность организации.
2. SWOT-анализ.
3. Организационные формы интеграции хозяйствующих субъектов.

Тема 4. Организационные формы структуры в управлении.

1. Понятие и процесс создания организационной структуры управления.
2. Основные принципы построения организационных структур.
3. Типы и виды структур управления.

Тема 5. Жизненный цикл организации.

1. Сущность эволюционного подхода к развитию организации
2. Миссия организации
3. Цели организации и основные принципы целеполагания

Тема 6. Свойства, принципы и законы организационного развития.

1. Свойства организации
2. Принципы организационного развития
3. Законы организационного развития

Тема 7. Коммуникационные процессы в организации.

1. Сущность и виды коммуникаций
2. Элементы и этапы процесса коммуникаций.

3. Коммуникационные сети и стили
4. Барьеры коммуникационного процесса.

Тема 8. Управление конфликтами в организации.

1. Понятие и виды конфликтов. Причины и последствия конфликта.
2. Модель процесса конфликта.
3. Методы управления конфликтом.

Тема 9. Функции решения в методологии и организации процесса управления в организации.

1. Роль, сущность и свойства управленческого решения.
2. Лицо принимающее решение.
3. Классификация управленческих решений
4. Требования к качеству управленческих решений

Тема 10. Сущность и содержание управленческого решения.

1. Управленческое решение (УР) как процесс и явление.
2. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.
3. Структура цикла УР.

Тема 11. Методологические основы разработки управленческих решений.

1. Понятие и сущность методологии разработки управленческих решений.
2. Постановки и методы решения основных задач разработки управленческих решений.
3. Сущность законов функционирования организации для управленческого решения.
4. Сущность научных подходов к управленческому решению.

Тема 12. Влияние информационных технологий на организацию управления организацией.

1. Виды деятельности и продуктивность аппарата управления.
2. Эволюция аппарата управления и методов его работы.
3. Основные тенденции современных изменений.

Тема 13. Информационные технологии разработки систем управления.

1. Автоматизированная система управления.
2. Совместимость и мобильность программного обеспечения систем управления.
3. Автоматизированные рабочие места и рабочие станции в системах управления.

Тема 14. Организация деятельности предприятий малого бизнеса.

1. Порядок создания новых предприятий.
2. Техничко-экономическое обоснование и бизнес-план.
3. Риск в деятельности предпринимателя.

Тема 15. Современные формы организациималого бизнеса.

1. Франчайзинг как способ организации и развития малых фирм.
2. Лизинг и его разновидности.
3. Выбор организационно-правовой формы малого предпринимательства.

Тема 16. Организационноепроектирование.

1. Эволюция организационной структуры.
2. Тенденции развития организаций.
3. Требования к организациям будущего.

Тема 17. Перспективные направленияразвития организаций.

1. Управленческое решение (УР) как процесс и явление.
2. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.
3. Структура цикла УР.

Тема 18. Основные свойства и виды организаций будущего.

1. Свойства организаций будущего.
2. Сетевые организации.
3. Виртуальные корпорации.
4. Многомерные организации.
5. Круговые корпорации.
6. Интеллектуальные организации.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и

(или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Кто из основоположников научного менеджмента первым стал практически решать и научно анализировать проблемы мотивации и производительности в их тесной взаимосвязи:
 - а) Болтон и Уатт;
 - б) Р. Оуэн;
 - в) Р. Аркрайт;
 - г) У. Джевонс;
 - д) все вышеперечисленные?
2. Отцом научного управления считается:
 - а) Ф. Тейлор;
 - б) А. Файоль;
 - в) Г. Гант;
 - г) М. Вебер.
3. Система научной организации труда Тейлора была построена на следующих основных принципах:
 - а) научный отбор рабочего;
 - б) научное изучение и обучение рабочего; в) специализация работы;
 - г) важность побудительных мотивов заработной платы;
 - д) справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими;
 - г) все ответы верные.
4. Что изучали супруги Гилбретты:
 - а) двигательную активность;
 - б) управленческий труд;
 - в) феномен лидерства;
 - г) все ответы верные?
5. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он:
 - а) рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование и организация;
 - б) предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте;
 - в) ввел в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения и измеряя время исполнения этих движений;
 - г) поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле;
 - д) настаивал, что помимо эффективного производства товаров и услуг бизнес несет этическую ответственность перед обществом;
 - е) выдвинул идею гуманизации труда на промышленном предприятии.

6. Выход в обществе как социальной системе - это...
- а) поступающие ресурсы.
 - б) преобразование ресурсов в продукт (услугу).
 - в) продукт (услуга).
7. Формой осуществления социальной политики в обстановке деформированного общества являются (допускается несколько ответов):
- а) принятие вопроса к рассмотрению;
 - б) объявление о предстоящей мере;
 - в) резкое осуществление мероприятия;
 - г) отказ от принятия решения.
8. Особенности социальной политики в обстановке системного кризиса являются (допускается несколько ответов):
- а) образование значительных слоев более или менее удовлетворенных своим общественным положением;
 - б) ослабление чувства социальной несправедливости;
 - в) нарастание критического отношения к сложившимся социальным порядкам;
 - г) формулирование социально-групповых интересов и требований.
9. Типы социальной политики (допускается несколько ответов):
- а) социальная политика общественных формациях.
 - б) социальная политика в революционных ситуациях.
 - в) социальная политика архаичных формациях.
 - г) социальная политика перманентных революций.
- 10..... - это граждане и социальные группы, а также представляющие их институты, организации и органы власти, реально активно взаимодействующие в социальной сфере
- а) субъект социальной политики.
 - б) объект социальной политики.
 - в) субъект демографической политики.
 - г) объект демографической политики.
11. Система - это...:
- а) совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование;
 - б) совокупность взаимодействующих элементов, составляющих или суммативное образование, или целостное образование с введенным новым свойством, которым не обладает в отдельности на один из ее элементов;
 - в) это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет эффективно достигать целей организации;
 - г) это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги при определенном сочетании квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.
12. Общими характеристиками организации являются:

- а) ресурсы, зависимость от внешней среды, глобализация;
- б) зависимость от внутренней среды, капитал, люди;
- в) ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда;
- г) функции управления, ресурсы, капитал.

13. Организация как открытая система включает следующие элементы:

- а) вход;
- б) выход;
- в) границы системы;
- г) процесс преобразования ресурсов; д) все вышеперечисленное.

14. Внутренними переменными организации являются:

- а) цели;
- б) структура;
- в) задачи;
- г) технология;
- д) люди;
- е) все вышеперечисленное.

15. Главными аспектами рабочей среды являются:

- а) группы и лидерство;
- б) производство и групповая динамика;
- в) планирование технологии деятельности; г) все вышеперечисленное.

16. Вертикальный функциональный подход построения организационной структуры управления предполагает что...:

- а) отделы группируются в самостоятельные подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений;
- б) сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией;
- в) сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам;
- г) для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов;
- д) организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами.

17. Дивизиональный подход построения организационной структуры управления предполагает что...:

- а) отделы группируются в самостоятельные подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений;
- б) сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами

деятельности, которые они выполняют, и квалификацией;

в) сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам;

г) для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов;

д) организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами.

18. Матричный подход построения организационной структуры управления предполагает что...:

а) отделы группируются в самостоятельные подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений;

б) сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией;

в) сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам;

г) для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов;

д) организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами.

19. Командный подход построения организационной структуры управления предполагает что...:

а) отделы группируются в самостоятельные подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений;

б) сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией;

в) сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам;

г) для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов;

д) организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных

технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами.

20. Сетевой подход построения организационной структуры управления предполагает что...:

- а) отделы группируются в самостоятельные подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений;
- б) сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией;
- в) сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам;
- г) для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов;
- д) организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами.

21. По структуре выделяют следующие цели

- А) экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические.
- Б) маркетинговые, инновационные, кадровые, административные, финансовые.
- В) количественные и качественные.
- Г) внутренние и внешние.

22. На данном этапе рост обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала

- А) Рост через творчество. Б) Рост через управление.
- Б) Рост через делегирование.
- В) Рост через координирование.

23. По среде выделяют следующие цели

- А) экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические.
- Б) маркетинговые, инновационные, кадровые, административные, финансовые.
- В) количественные и качественные.
- Г) внутренние и внешние.

24. На данном этапе все решения соотносятся с общей миссией компании и с общими целями ее менеджмента, риск ошибок уменьшается

- А) Рост через творчество.
- Б) Рост через управление.
- В) Рост через делегирование.

- Г) Рост через координирование.
25. На данном этапе чем больше становится компания, тем выше должны быть компетенции руководящего персонала. руководитель должен повышать производительность растущего числа сотрудников
- А) Рост через творчество. Б) Рост через управление.
Б) Рост через делегирование.
В) Рост через координирование.
26. Формулировка закона : каждая организация в процессе своего развития стремится достичь наибольшего суммарного потенциала
- А) самосохранения.
Б) развития.
В) синергии.
Г) информированности-упорядоченности.
27. Формулировка закона : любая организация стремится противостоять внешним и внутренним разрушающим воздействиям и использует для этого весь свой потенциал
- А) самосохранения.
Б) развития.
В) синергии.
Г) информированности-упорядоченности.
- 28.... — это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внешней и внутренней среды, обуславливающая их упорядоченные изменения
- А) Закон.
Б) Свойство.
В) Принцип.
Г) Правило.
29. Данный принцип основан на жизненном цикле любой материальной системы
- А) Принцип развития.
Б) Принцип соревновательности и конкуренции.
В) Принцип дополнительности.
Г) Принципы конечного результата.
30. По способу реализации выделяют следующие принципы
- А) научные и обыденные.
Б) общие и универсальные.
В) в элементах организации; между элементами организации; между организациями.
Г) без участия человека; только при участии человека; при взаимодействии человека и природы.
31. Коммуникации в организации - это...:
- а) информационные обмены, осуществляемые между элементами организации;
б) сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию

и ее элементы, так и ее внешнее окружение;
в) обмен информацией между организацией и ее внешней средой.

32. Выделяют следующие виды коммуникаций в организации (отметить несколько ответов):

- а) горизонтальные;
- б) диагональные;
- в) формальные;
- г) неформальные;
- д) горизонтальные.

33. Выделяют следующие виды коммуникационных сетей (отметить несколько ответов):

- а) ниточка;
- б) всеканальная;
- в) кружок;
- г) звезда;
- д) колесо;
- е) руль;
- ж) цепочка.

34. Коммуникационная сеть - это...:

- а) сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение;
- б) соединение определённым образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков;
- в) способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.

35. Открытие себя предполагает:

- а) раскрытие информации о себе другим и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции в том, как они воспринимают нас и наши действия;
- б) степень, с которой мы делимся с другими нашими мыслями и чувствами о них;
- в) правильных ответов нет.

36. Этот конфликт безразличен к объекту и может держаться только на предмете, т.е. перманентно враждебные отношения, при которых всегда находится повод для конфликта

- А) Эмоциональный.
- Б) Деловой.
- В) Функциональный.
- Г) Дисфункциональный.

37. Выделите межличностные стили разрешения конфликтов (допускается несколько ответов):

- А) Уклонение.
- Б) Принуждение.
- В) Разъяснение требований к работе.
- Г) Координационные и интеграционные механизмы.

38. Выделите структурные методы разрешения конфликтов (допускается несколько ответов):
- А) Уклонение.
 - Б) Принуждение.
 - В) Разъяснение требований к работе.
 - Г) Координационные и интеграционные механизмы.
39. Количественные и качественные показатели (характеристики), отражающие условия функционирования системы, называются:
- а) проблема;
 - б) критерий;
 - в) ограничения;
 - г) альтернатива.
40. Без чего невозможен выбор альтернатив:
- а) установление проблемы;
 - б) критериев;
 - в) целеполагания;
 - г) анализ отклонений от плана?
41. Что в значительной мере влияет на процесс принятия решений по сравнению с другими:
- а) неопределенность;
 - б) организационная структура управления;
 - в) стиль руководства;
 - г) вид организации;
 - д) все вышеперечисленное?
42. Что является центральным звеном в процессе деятельности менеджера:
- а) целеполагание;
 - б) организация работы;
 - в) принятие решений;
 - г) мотивация труда?
43. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры:
- а) формальными;
 - б) математическими;
 - в) экспертными;
 - г) логическими?
44. Что первично в процессе принятия решения:
- а) формулирование проблемы;
 - б) определение цели;
 - в) структуризация проблемы;
 - г) определение фактического состояния?
45. При использовании, какого метода принятия решения можно использовать стоимостные показатели:
- а) дерево решений;
 - б) прогнозирование;
 - в) мозговая атака;

- г) платежная матрица;
 - д) сетевая модель;
 - е) пункты а, г?
46. Какой метод принятия решений существенно отличается от других перечисленных:
- а) дерево решений;
 - б) ленточный график;
 - в) сетевая модель;
 - г) мозговая атака.
47. Если менеджер использует математический аппарат для принятия решений, то какое это решение:
- а) интуитивное;
 - б) логическое;
 - в) незапрограммированное;
 - г) рационалистическое;
 - д) основанное на суждении?
48. С чего начинается любой процесс принятия решений:
- а) со структуризации проблемы;
 - б) с изучения отклонения от плана;
 - в) со сбора информации о фактическом состоянии объекта изучения; г) с выбора способов решения?
49. Управленческое решение – это:
- а) план действий, воплощаемый в реальность;
 - б) главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей системы;
 - в) намерения менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов;
 - г) воздействие на управляемую систему;
 - д) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.
50. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть:
- а) только качественные показатели;
 - б) только количественные показатели; в) только показатели рентабельности;
 - г) как количественные, так и качественные показатели.
51. Обоснованность как требование к управленческому решению означает, что оно должно быть:
- а) непротиворечивым по отношению к другим решениям;
 - б) принято на основе достоверной информации о состоянии объекта управления с учетом тенденций его развития;
 - в) исходящим от непосредственного руководителя;
 - г) четко сформулированным и воспринимаемым однозначно.
52. Постановку задач при разработке управленческого решения в

- организации должны осуществлять:
- а) нижестоящие руководители;
 - б) вышестоящий руководитель;
 - в) все работники аппарата управления;
 - г) специалисты подразделений организации.
53. Между процессом получения и распространения информации аппарат управления выполняет ряд разнообразных действий (допускается несколько ответов):
- А) Преобразовывать информацию.
 - Б) Дифференцировать информацию.
 - В) Накапливать информацию.
 - Г) Диверсифицировать информацию.
54. Причины интереса к деловой информации (допускается несколько ответов):
- А) Надежность деловых партнеров.
 - Б) Не надежность деловых партнеров.
 - В) Источники деловой информации.
 - Г) Конкуренты.
55. Виды аппарата управления (допускается несколько ответов):
- А) Контора писаря.
 - Б) Штаб.
 - В) Механизированный офис.
 - Г) Централизованный офис.
56. Индустриальная революция позволила появиться офису:
- А) Электрифицированному.
 - Б) Электронному.
 - В) Механизированному.
 - Г) Цифровому.
57. Изобретение пишущей машинки позволило появиться офису:
- А) Электрифицированному.
 - Б) Электронному.
 - В) Механизированному.
 - Г) Цифровому.
58. Принцип АСУ заключается в том, что при декомпозиции должны быть установлены такие связи между структурными элементами системы, которые обеспечивают целостность ее и взаимодействие с другими системами
- А) системности;
 - Б) развития;
 - В) совместимости;
 - Г) стандартизации.
59. Принцип АСУ заключается в том, что при создании системы должны быть реализованы информационные интерфейсы, благодаря которым она может взаимодействовать с другими системами в соответствии с установленными правилами
- А) системности;

- Б) развития;
 - В) совместимости;
 - Г) стандартизации.
- 60.... - это такое свойство вычислительной системы, которое обеспечивает ей, как логической машине, возможность продолжения действий, заданных программой, после возникновения неисправностей. Обеспечение отказоустойчивости требует аппаратной, программной и логической информационной избыточности
- А) Отказоустойчивость.
 - Б) Масштабируемость.
 - В) Надкжность.
 - Г) Глобальность.
- 61.... представляет собой возможность наращивания числа и мощности процессоров, объемов оперативной и внешней памяти и других ресурсов вычислительной системы
- А) Отказоустойчивость.
 - Б) Масштабируемость.
 - В) Надежность.
 - Г) Глобальность.
- 62.Важнейший вид аппаратных средств систем управления, ориентированных на руководителей в распределенных сетевых системах управления
- А) Рабочие станции.
 - Б) Офисные станции.
 - В) Личные станции.
 - Г) Производственные станции.
- 63.Данный раздел бизнес плана является центральным
- А) Цели и задачи предпринимательской сделки.
 - Б) Обобщенное резюме, основные параметры и показатели.
 - В) Характеристика продуктов, товаров, услуг, представляемых предпринимателем потребителю.
 - Г) Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объема продаж.
- 64.Данный раздел является сводным и представляет собой основные идеи и содержание плана в миниатюре
- А) Цели и задачи предпринимательской сделки.
 - Б) Обобщенное резюме, основные параметры и показатели.
 - В) Характеристика продуктов, товаров, услуг, представляемых предпринимателем потребителю.
 - Г) Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объема продаж.
- 65.В данном разделе должны быть зафиксированы наглядные данные, дающие достаточно полное представление о продукте
- А) Цели и задачи предпринимательской сделки.
 - Б) Обобщенное резюме, основные параметры и показатели.
 - В) Характеристика продуктов, товаров, услуг, представляемых предпринимателем потребителю.

- Г) Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объема продаж.
- 66... исчисляется как отношение прибыли к капитальным вложениям или акционерному капиталу
- А) Рентабельность.
- Б) Внутренний коэффициент эффективности. В) Максимальный денежный отток.
- Г) Норма безубыточности.
- 67... - это наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом
- А) Рентабельность.
- Б) Внутренний коэффициент эффективности. В) Максимальный денежный отток.
- Г) Норма безубыточности.
68. Выделите достоинства франчайзинга (допускается несколько ответов):
- А) экономит средства на маркетинговых исследованиях;
- Б) открывает свое дело с меньшим риском;
- В) обязательность соблюдения методов ведения бизнеса, изложенных в инструкции партнерской компании;
- Г) выкуп (по требованию компании партнера) всего необходимого оборудования и материалов.
69. Выделите недостатки франчайзинга (допускается несколько ответов):
- А) экономит средства на маркетинговых исследованиях;
- Б) открывает свое дело с меньшим риском;
- В) обязательность соблюдения методов ведения бизнеса, изложенных в инструкции партнерской компании;
- Г) выкуп (по требованию компании партнера) всего необходимого оборудования и материалов.
70. Выделите перспективы развития франчайзинга (допускается несколько ответов):
- А) Активные процессы слияний и поглощений.
- Б) Пассивная интеграция.
- В) Глобализация.
- Г) Национализация.
71. Выделите виды лизинга (допускается несколько ответов):
- А) Финансовый.
- Б) Оперативный.
- В) Тактический.
- Г) Инвестиционный.
72. В соответствии с Гражданским кодексом РФ в стране создаются и функционируют следующие организационно-правовые формы малого предпринимательства (допускается несколько ответов):
- А) Хозяйственные товарищества.
- Б) Производственные товарищества.

- В) Производственные кооперативы.
Г) Хозяйственные кооперативы.
- 73.С точки зрения данной теории организация рассматривается как система конкретных отношений между ее собственниками и ее работниками.
А) Агентских отношений.
Б) Трансакционных издержек.
В) Социального партнерства.
Г) Маржинальных издержек.
- 74.С точки зрения данной теории организация рассматривается как систему деловых операций, то есть систему обмена товарами и услугами между отдельными лицами и организациями.
А) Агентских отношений.
Б) Трансакционных издержек.
В) Социального партнерства.
Г) Маржинальных издержек.
- 75.Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в необходимости (допускается несколько вопросов):
А) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
Б) определять одну управленческую задачу и ее реализовывать;
В) оформлять организационно все связи по горизонтали управления; Г) оформлять организационно все связи по диагонали управления.
- 76.Критерии эффективности системы управления формируются по следующим направлениям (допускается несколько ответов):
А) по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям;
Б) по степени соответствия процесса функционирования системы требованиям к его содержанию, организации и результатам;
В) по степени масштабности деятельности организации; Г) по степени децентрализации управления в организации.
- 77.Данная группа показателей оценки эффективности организационной структуры выражается через конечные результаты деятельности и затраты на управление:
А) характеризующих эффективность системы управления;
Б) характеризующих содержание и организацию процесса управления;
В) характеризующих рациональность организационной структуры и ее организационный уровень;
Г) характеризующих иррациональность организационной структуры и ее организационный уровень.
- 78.Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных направлений (допускается несколько ответов):
А) осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций;

- Б) осуществление централизации производственных и сбытовых операций;
- В) дебиюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала;
- Г) бюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.
79. Для ... в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы
- А) осуществления децентрализации производственных и сбытовых операций;
- Б) осуществления централизации производственных и сбытовых операций;
- В) дебиюрократизации, постоянного повышения творческой и производственной отдачи персонала;
- Г) бюрократизации, постоянного повышения творческой и производственной отдачи персонала.
80. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.
- А) осуществления децентрализации производственных и сбытовых операций;
- Б) осуществления централизации производственных и сбытовых операций;
- В) дебиюрократизации, постоянного повышения творческой и производственной отдачи персонала;
- Г) бюрократизации, постоянного повышения творческой и производственной отдачи персонала.
81. Выделяют следующие требования к организации управления (допускается несколько ответов):
- А) Ориентация на предвидение;
- Б) Ориентация на операционную деятельность; В) Глобализация;
- Г) Интернационализация.
82. Будущая модель организации ориентирована на (допустимо несколько ответов):
- А) принадлежность к разным культурам;
- Б) разные комбинации органов управления;
- В) однородность;
- Г) капитал.
83. Выделите основные свойства организации будущего (допустимо несколько ответов):
- А) Стремление к диверсификации.
- Б) Стремление к унификации.
- В) Преимущественное использование команд.
- Г) Большая степень централизации.

84. В данной структуре последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами:
- А) Сетевые организации.
 - Б) Виртуальные корпорации.
 - В) Многомерные организации.
 - Г) Круговые корпорации.
85. Данная структура – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами
- А) Сетевые организации.
 - Б) Виртуальные корпорации.
 - В) Многомерные организации.
 - Г) Круговые корпорации.
86. Данная структура позволяет адаптироваться к изменениям без перестройки:
- А) Сетевые организации.
 - Б) Виртуальные корпорации.
 - В) Многомерные организации.
 - Г) Круговые корпорации.
87. Разрешение противоречий, связанных со всеми видами взаимодействия внутри организации или вне ее, задача построения демократичной иерархии привели к появлению нового типа организации, получившей название:
- А) Сетевые организации.
 - Б) Виртуальные корпорации.
 - В) Многомерные организации.
 - Г) Круговые корпорации.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по оч-

но-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Задача репродуктивного уровня

Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия ?
2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции ?

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Задача реконструктивного уровня

Россия – новый рынок сбыта

Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. долл.

Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время как президент компании обдумывал предложение из

России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

Вопросы для обсуждения

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?
2. Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Группирование конкретных функций управления.

В таблице приводится перечень управленческих работ (табл. 1).

Таблица 1 - Перечень управленческих работ с трудоемкостью.

Перечень управленческих работ	Трудоемкость, дн, по вариантам		
	1	2	3
Определение численности персонала на предприятии	20	117	190
Разработка оперативного плана деятельности звеньев предприятия	48	150	44
Определение потребности в материальных ресурсах	12	17	16
Разработка перспективного плана производственно-хозяйственной деятельности	30	32	35

Определение объема капитальных вложений	12	19	17
Определение фонда заработной платы основных рабочих	12	17	19
Расчет себестоимости выпускаемой продукции	100	110	150
Разработка плана технического обслуживания и ремонта оборудования	14	15	16
Разработка положения о хозрасчете структурных подразделений предприятия	12	18	17
Разработка технического задания на новую конструкцию изделия	45	44	40
Оценка качества выпускаемой продукции	21	18	20
Разработка положения о материальном стимулировании ИТР, служащих	18	16	12
Учет готовой продукции	50	49	44
Анализ брака	12	28	19
Расчет производственных площадей	15	16	13
Выбор системы технического обслуживания	4	3	4
Выбор системы материально-технического снабжения	4	3	3
Выбор формы производства	14	12	13
Аттестация персонала	30	40	44
Установление производственных связей и кооперация производства	30	27	28
Анализ использования основных фондов	29	17	19
Разработка бухгалтерского баланса	30	25	30
Определение цены на выпускаемую продукцию	40	57	48
Выбор систем транспортировки различных видов грузов	5	6	5
Оценка деятельности структурных подразделений	80	75	70
Расчет различных технических параметров выпускаемых изделий	120	119	110
Определение спроса и предложения на выпускаемую продукцию	130	127	119
Составление отчета о производственно-хозяйственной деятельности предприятия	114	130	140
Организация сбыта готовой продукции	150	144	148
Определение задач, прав и обязанностей структурных подразделений	80	67	71
Разработка форм технической документации	130	141	150
Анализ производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений	130	140	120

По приведенным данным необходимо:

1. сгруппировать данные работы по основным группам функций управления (управление ТПП и техническим развитием производства, управление техническим обслуживанием производства, управление материально-техническим обслуживанием, управление персоналом и социальным развитием, управление финансами, сбытом и реализацией продукцией, управление маркетингом);
2. определить трудоемкость основных групп функций управления;
3. рассчитать удельный вес каждой группы функций управления в общих трудозатратах.

Компетентностно-ориентированная задача № 4

Контроль в корпорации "Дженерал Электрик Кредит"

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Вопросы для обсуждения:

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.

2. Необходим ли контроль в данном случае?

3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Построение организационной структуры.

Сформируйте организационную структуру, определите количество уровней управления и их состав, используя следующие данные о распределении обязанностей в организации (табл. 2).

Таблица 2 - Распределение должностных обязанностей в организации

Должность	Обязанности
Директор	Решает вопросы по руководству деятельности общества, подписывает исходящие документы, а также платежные документы. Заключает хозяйственные договора. Подборка кадров предприятия. Осуществляет иные полномочия, связанные с реализацией его компетенции.
Зам. директора	Осуществляет контроль за оборудованием для обеспечения бесперебойной работы производства.
Гл. бухгалтер	Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности общества, исходя из обязанностей, определяемых "Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ".
Инспектор отдела кадров	Ведение личных дел сотрудников, составление и оформление договоров с физическими и юридическими лицами, а так же работа с исходящей и входящей документацией.
Зав. производством	Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью колбасного цеха.
Мастер	Осуществляет контроль за работой рабочих, занятых в технологическом процессе, контролирует движение сырья и вспомогательных материалов на своем участке.
Технолог	Разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на выпускаемую продукцию.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Дать характеристику организационной структуре управления.

Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения количества уровней, сферы контроля, централизации власти (рис.1).



Рисунок 1 - Организационная структура металлургической компании

Компетентностно-ориентированная задача № 7

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности

Таблица 3 - Миссия организации

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница		
Салон красоты		
Ресторан		
Экономический журнал		
ВУЗ		

Компетентностно-ориентированная задача № 8

Принципы управления — это основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития, которыми должны руководствоваться субъекты (органы) управления в целях обеспечения высокой эффективности управления.

Главными принципами управления являются научные подходы к управлению.

Цель: приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге "Общее и промышленное управление" сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

1. Перечислите крупные кампании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментируйте свои выводы.

2. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Пояснить, каково содержание данных принципов управления?

3. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием?

4. Поясните: что предполагает использование маркетингового подхода к управлению промышленным предприятием в современных российских условиях?

5. Какова сущность принципов менеджмента — экономичности и эффективности управления? В чем состоит различие между данными принципами управления?

6. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?

7. В чем состоит сущность принципа единоначалия?

В основе каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия?

Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?

8. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных — сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

9. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управление им?

10. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимую(ые) для выполнения этих работ или задач (выбрать требуемое):

- ответственность,
- власть,
- полномочия.

11. Привести примеры наблюдаемых вами нарушений на практике принципа соответствия полномочий поставленным задачам.

12. Объяснить, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочеколлективы;
- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
- в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;
- деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

13. Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

- о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;
- о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Компетентностно-ориентированная задача № 9

Коммуникационные барьеры.

Проанализируйте приведенные в таблице 4 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 4 - Помехи и барьеры

Помехи	Барьеры
Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
Фильтрация информации	
Жаргон, используемый в рабочей группе	
Наличие большого числа уровней в структуре управления	
Частое употребление в речи выражений "так сказать", "скажем так" и пр.	
Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
Расстояние между общающимися более 50м	
Психологическая несовместимость общающихся	
Отсутствие регламента деятельности работников и подразделений аппарата управления	
Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
Неумение слушать собеседника	
Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Компетентностно-ориентированная задача № 10

Бутики Христорара

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние

10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его

начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники

поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы для обсуждения

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена

типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.