

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 17.09.2022 10:50:17

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой
международных отношений и
государственного управления

М.А. Пархомчук

«21» июня 2022 г.

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

Общий менеджмент
(наименование дисциплины)

38.05.02 Таможенное дело,
направленность (профиль) Международное сотрудничество
таможенных администраций
(код и наименование ОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Раздел (тема) дисциплины: «Сущность и содержание менеджмента»

1. Менеджмент и управление: это одно и то же?
2. Менеджмент: история термина.
3. Менеджер в современной организации.
4. Разница между менеджером и предпринимателем.
5. Субъект и объект менеджмента.
6. Тактическая и стратегическая задачи менеджмента.
7. Система управления – понятие и порядок функционирования.
8. Подсистемы системы управления.
9. Принципы управления.
10. Методы управления в отечественной и зарубежной практике. Их содержание и отличие.
11. Подходы менеджмента в отечественной практике управления.
12. Характеристика основных принципов управления в формулировке научных школ
13. Эволюция принципов управления и их современная направленность.
14. Природа и классификация функций менеджмента.
15. Целеполагание в процессе менеджмента. Миссия и ее функции.
16. Иерархия целей. Управление по целям.
17. Прогнозирование как составная часть планирования.
18. Стратегическое планирование, выбор стратегии развития предприятия. Опыт разработки стратегии в зарубежных фирмах
19. Текущее планирование. Направления и ориентиры текущих планов.
20. Организация как функция управления.
21. Координация как функция управления, ее основные задачи.
22. Мотивация как функция управления. Основные задачи процесса мотивации.
23. Основные направления эволюции современных теорий мотивации.
24. Содержательные теории мотивации.
25. Процессуальные теории мотивации.

Раздел (тема) дисциплины: «Эволюция управленческой мысли; новая управленческая парадигма»

1. Основные закономерности и принципы менеджмента.
2. Основные положения школы научного управления и их значение на современном этапе.
3. Основные положения концепции классической школы в управлении и их значение на современном этапе.

4. Основные положения школы психологии и человеческих отношений и их значение на современном этапе.
5. Основные методологические подходы школы науки управления и их роль в современном менеджменте.
6. Американская модель менеджмента.
7. Сущность японской модели менеджмента.
8. Западноевропейская модель менеджмента. Особенности ее развития на современном этапе.
9. Развитие менеджмента в России. Особенности управления в условиях общественной формы собственности.
10. Формирование рыночного механизма управления в России.
11. Организационно-правовые формы предпринимательства. Особенности их формирования в России.
12. Организационные структуры управления и тенденции их развития.
13. Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры.
14. Природа и классификация функций менеджмента, их содержание .
15. Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.
16. Стратегическое планирование. Бизнес-план как отражение стратегии организации.
17. Мотивация как функция управления.
18. Контроль как функция управления
19. Методы управления и их мотивационная направленность.
20. Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.
21. Социально-психологические методы управления и их значение на современном этапе.
22. Сущность и роль управленческих решений, их классификация.
23. Формы власти и влияния, особенности их реализации в современных условиях.
24. Менеджер в системе управления, его имидж и стили руководства.
25. Самоменеджмент руководителя и его роль в формировании стиля управления.

Раздел (тема) дисциплины: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Типы совместной деятельности в организации.
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
5. Технология как фактор развития организации.

6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Микро- и макросреда организации.
8. Методы анализа внешней среды организации.
9. Методы анализа внутренней среды организации.
10. Организационно-правовые формы
11. Личность в системе управления.
12. Конфликты в системе управления и стратегии их преодоления.
13. Управление изменениями в организации.
14. .Организационная культура.
15. Эффективность менеджмента и пути ее повышения.
16. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.
17. Основные составляющие психологической структуры личности: направленность, способности, характер.
18. Социальные основы формирования личности.
19. Личность в системе управления. Основные черты, характеризующие личность.
20. Конфликты в менеджменте; виды конфликтов.
21. Основные причины возникновения конфликтов.
22. Способы преодоления конфликтов.
23. Процесс изменений в организации и управление им.
24. Причины сопротивления персонала организационным изменениям.
25. Самоменеджмент руководителя.

Раздел (тема) дисциплины: «Организационные отношения в системе управления»

1. Основные функции управления.
2. Взаимосвязь функций управления.
3. Типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.
4. Организация, координация и регулирование.
5. Мотивация как функция управления.
6. Основные теории мотивации.
7. Функция контроля, виды и основные критерии.
8. Контроль и контроллинг.
9. Иерархическое распределение обязанностей в организации.
10. Значение делегирования в организации
11. Различия между юридической и социальной ответственностью.
12. Влияние личностных ценностей на поведение человека на рабочем месте.
13. Качества этичной организации.
14. Способы повышения показателей этичности поведения работников организации.
15. Последствия нарушения этики деловых отношений в организации.

16. Социальная ответственность – аргументы «за» и «против».
17. Этика бизнеса на международном уровне.
18. Линейно-функциональная и штабная структура управления.
19. Дивизиональная структура управления.
20. Органический тип структуры управления.
21. Перспективные структуры управления.
22. Методы менеджмента.
23. Организационно-распорядительные методы менеджмента.
24. Экономические методы менеджмента.
25. Социально-психологические методы менеджмента.

Раздел (тема) дисциплины: «Методология и организация процесса разработки управленческого решения»

1. Модели управления изменениями
2. Этапы управления организационными изменениями
3. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
4. Экспертное и процессное консультирование при проведении изменений
5. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
6. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
7. Роль руководителя при проведении организационных изменений
8. Компетентность руководителей для проведения изменений
9. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
10. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями.
11. Роль руководителя в современной организации.
12. Процессуальные теории мотивации.
13. Контроль как функция управления. Виды контроля.
14. Влияние материальной, властной и духовной мотивации на выбор методов управления; комплексный подход к применению методов управления.
15. Формальные и неформальные группы. Их характеристика.
16. Характеристика основных теорий лидерства. Типы лидерства.
17. Формы власти и способы ее реализации; сильные и слабые стороны различных форм власти.
18. Демократический стиль управления, его характеристика.
19. Либеральный стиль управления, его характеристики.
20. Авторитарный стиль управления. Его характеристики.
21. Персонал как объект управления, его функции и характеристика.
22. Самоменеджмент.
23. Основные качества руководителя.
24. Конфликты в менеджменте.
25. Причины сопротивления персонала организационным изменениям.

Раздел (тема) дисциплины: «Коммуникация в процессе управления»

1. Коммуникации в организациях: основные проблемы.
2. Этика делового общения.
3. Вербальные средства общения.
4. Невербальные средства общения.
5. Культура ведения переговоров.
6. Понятие и сущность управленческого решения.
7. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы
8. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
9. Модели и методы принятия решений.
10. Роль руководителя в принятии управленческих решений
11. Великие менеджеры прошлого столетия.
12. Идеальный менеджер – какой он?
13. Женщина - менеджер – проблемы и достижения
14. Имидж деловой женщины
15. Стрессы в деятельности руководителя.
16. Личные качества, присущие эффективным руководителям.
17. Авторитет руководителя.
18. Технократический подход к руководству.
19. Гуманистический подход к руководству.
20. Различие понятий управление и лидерство.
21. Руководитель и лидер.
22. Понятие лидерства.
23. Теории лидерства.
24. Виды власти.
25. Основные формы власти.

Раздел (тема) дисциплины: «Основы кадровой политики на предприятии»

1. Понятие и природа конфликта в организации.
2. Типологии конфликтов.
3. Причины возникновения конфликтов.
4. Этапы развития конфликта.
5. Элементы конфликтной ситуации.
6. Управление конфликтной ситуацией.
7. Способы поведения в конфликтах.
8. Методы разрешения конфликтов.
9. Последствия конфликтов в организации.
10. Управление стрессами в организации
11. Понятие и функции организационной культуры.
12. Типологии организационной культуры.
13. Элементы организационной культуры.
14. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

15. Факторы, оказывающие влияние на формирование того или иного типа организационной культуры.
16. Субкультуры в культуре организации.
17. Интегрирующая функция организационной культуры.
18. Роль организационной культуры в формировании имиджа организации.
19. Способы диагностики организационной культуры.
20. Модели организационной культуры.
21. Управление организационной культурой.
22. Формирование и поддержание организационной культуры.
23. Прогнозирование, его цель и задачи.
24. Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей.
25. Аспекты взаимодействия человека с организацией.

Раздел (тема) дисциплины: «Контроль в системе управления»

1. Понятие контроля.
2. Формы контроля.
3. Виды контроля.
4. Понятие и показатели эффективности управления.
5. Управление конфликтами.
6. Причины конфликтов и их назначение.
7. Понятие стратегического управления.
8. Управление как информационный процесс.
9. Предмет труда
10. Средства труда и результат труда руководителя.
11. Общие и специфические функции управления. Их краткая характеристика.
12. Четырехзвенник управления. Характеристика каждого звена.
13. Принцип временной сменяемости руководителей.
14. Принцип «двоецелия решений».
15. Формы стратегического управления.
16. Стадии выполнения стратегии.
17. Организационные изменения: методы преодоления сопротивления.
18. Эталонные и базовые стратегии развития фирмы.
19. Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
20. Логическая схема выработки управленческих решений.
21. Стадии процесса принятия управленческих решений.
22. Методы принятия управленческих решений.
23. Модели принятия управленческих решений.
24. прогнозирование, его цель и задачи.
25. Планирование как функция управления. Этапы и принципы осуществления функции планирования.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания :

5 баллов (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4 балла (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

3 балла (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Раздел (тема) дисциплины: «Сущность и содержание менеджмента»

1. Необходимость управления в деятельности человека.
2. Понятие и определения управления.
3. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
4. Предмет науки управления.
5. Элементы процесса управления.
6. Функции управления.
7. Необходимые навыки и качества менеджера.
8. Модель современного менеджера.
9. Организационно-правовые формы малого бизнеса
10. Социально-психологические методы менеджмента
12. Корпоративная культура и ее роль в менеджмент
13. Управление конфликтами в менеджменте
14. Технологии управления изменениями
15. Понятие и составляющие имиджа менеджера

16. Технологий тайм-менеджмент
17. Антикризисное управление: цели и проблемы (на примере современной организации)
18. Понятие миссии, частные цели.
19. Учет внешнего окружения (среды) при выработке стратегии.
20. Выявление сильных и слабых сторон фирмы.
21. Глобальные стратегии конкуренции (минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, оперативного реагирования).
22. Корпоративные стратегии (стратегия связанной диверсификации, стратегия несвязанной диверсификации и др.).
23. Функциональные стратегии (наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции, стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции).
24. Организационные структуры.
25. Дивизиональная структура.

Раздел (тема) дисциплины: «Эволюция управленческой мысли; новая управленческая парадигма»

1. Историческое значение термина «менеджмент».
2. Античность: зарождение цивилизованного менеджмента.
3. Партиципативный менеджмент древних греков
4. Макиавелли: технология власти и лидерства.
5. Управленческие революции.
6. Грядет ли новая управленческая революция.
7. Управленческие революции в России.
8. Истоки современной теории управления
9. причинами вызвано возникновение понятия управления?
10. Управление: наука или искусство.
11. Развитие теории менеджмента в зарубежных и отечественных исследованиях.
12. Школа научного управления.
13. Основные принципы научной организации труда.
14. Административная классическая школа. Принципы управления А.Файоля.
15. Школа человеческих отношений.
16. Школа поведенческих наук (организационного поведения).
17. Новая управленческая парадигма.
18. Исторические аспекты развития менеджмента.
19. Этапы и особенности формирования теории менеджмента.
20. Развитие школ управления и эволюция управляющих систем.
21. Зарубежный опыт развития систем управления.

22. Современные концепции управления.
23. Представление об организации как единстве взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.
24. Системный подход как способ мышления.
25. Ситуационные аспекты конкретных хозяйственных условий.

Раздел (тема) дисциплины: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

1. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
2. Опишите кратко основные концепции, имеющие отношение к структуре организации.
3. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях.
4. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?
5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
6. Что такое технология по определению Дейвиса и Перроу?
7. Опишите кратко классификацию технологии по Вудворд и Томпсону.
8. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
9. Каковы компоненты социотехнической подсистемы?
10. Определите такие понятия как ценности, отношения, одаренность и восприятие.
11. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
12. Опишите кратко основные концепции, имеющие отношение к структуре организации.
13. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях.
14. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?
15. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
16. Опишите кратко классификацию технологии по Вудворд и Томпсону.
17. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
18. определение понятия «эффективность менеджмента организации».
19. Перечислите виды эффективности организации.

20. Приведите примеры критериев эффективности в трактовке Друкера, Питерса и Уотермена, Синка.
21. Сформулируйте подходы к оценке эффективности управления.
22. определению понятия «качество управления».
23. Охарактеризуйте принципы оценивания уровня эффективности и качества управления организацией.
24. . Раскройте сущность методов сравнительного анализа эффективности и качества управления.
25. Сущность метода Феликса-Риггса.

Раздел (тема) дисциплины: «Организационные отношения в системе управления»

1. Понятие, принципы построения и характеристика элементов организационной структуры управления организацией.
2. Органические и бюрократические организационные структуры.
3. Элементарные схемы организационных структур.
4. Характеристика линейной и функциональной организационной структуры.
5. Особенности линейно-функциональной структуры. Дивизиональные-организационные структуры, подходы к структуризации.
6. Матричные структуры управления.
7. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
8. Преимущества и недостатки.
9. Социально-психологический климат и продуктивность организации
10. Структура организации как следствие текущего состояния и перспектив развития организации и особенностей ее руководителей и ключевых специалистов.
11. Научные методы диагностики факторов, определяющих поведение работников организации.
12. Природа власти и лидерства. Типологии лидерства.
13. Уровни лидерства в организации и компетенции лидеров разных уровней.
14. Эмоциональный интеллект лидера.
15. Компетенции лидера в области командообразования.
16. Понятие стиля руководства. Факторы разнообразия стилей. Ситуационные и поведенческие концепции лидерства.
17. Стадии формирования команды по Такману и диалектика роли лидера.
18. Потенциал и потребности личности, методы их выявления. Возможности организации в развитии трудового потенциала и удовлетворении потребностей работников.

19. Развитие организации как развитие ее персонала. Концепция Развивающего управления персоналом.

20. Японские методы управления поведением в организации и факторы их эффективности.

21. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.

22. Имидж организации. Факторы привлекательности организации для работников и субъектов внешней среды.

23. Роль и возможности связи организации с общественностью и рекламирования организации.

24. Международная деловая среда: экономические, политические и социокультурные особенности.

25. Многонациональные корпорации и специфика управления ими.

Раздел (тема) дисциплины: «Методология и организация процесса разработки управленческого решения»

1. Понятие управленческого решения и его особенности.

2. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения.

3. Принципы разработки управленческого решения.

4. Условия и факторы качества управленческих решений.

5. Классификация методов принятия управленческих решений.

6. Основные методы анализа альтернатив.

7. Методы обоснования экономической эффективности управленческих решений.

8. Управленческие решения в менеджменте.

9. Риск в принятии решений и методы его оценки.

10. Качество и эффективность управленческих решений.

11. Процесс разработки управленческих решений.

12. Способы принятия управленческих решений.

13. Контроль как процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

14. Организация контроля менеджера за деятельностью подчиненны

15. Стратегическое планирование деятельности современной организации.

16. Тенденции развития организационных структур управления.

17. Централизация и децентрализация в организации менеджмента.

18. Новые тенденции в организации менеджмента компаний.

19. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.

20. Эффективное делегирование менеджером своих задач и полномочий.

21. Принципы управления и их развитие в современных условиях.

22. Межличностные взаимоотношения в группе.

23. Управление групповой динамикой.

24. Формирование и эффективное регулирование команд.

25. Инновационное поведение в организации.

Раздел (тема) дисциплины: «Коммуникация в процессе управления»

1. Значение и сущность коммуникаций.
2. Помехи и барьеры, нарушение качественного сигнала.
3. Модели коммуникаций.
4. Типы коммуникаций.
5. Организационные факторы, влияющие на коммуникации.
6. Электронные коммуникации.
7. Сущность коммуникационной политики.
8. Методы коммуникации в организации.
9. Факторы эффективности организационных коммуникаций.
10. Умение слушать – фактор успеха межличностных коммуникаций.
12. Подготовка и проведение деловых переговоров.
13. Анализ практики проведения деловых совещаний.
14. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
15. Организация и проведение презентаций.
16. Система поощрительного управления.
17. Внутренняя и внешняя мотивация персонала.
18. Конфликты в менеджменте.
19. Управление конфликтом.
20. Способы разрешения конфликтов на предприятии.
21. Средства и тактика влияния менеджера на подчиненных.
22. Диагностика как инструмент принятия решения.
23. Составление исчерпывающего списка альтернативных решений, их оценка и выбор альтернативы
24. Характеристика факторов принятия решения (на примере конкретной ситуации).
25. Сравнительная характеристика традиционных (современных) способов (теорий) мотивации.

Раздел (тема) дисциплины: «Основы кадровой политики на предприятии»

1. Потребность – это...
2. Мотив – это ...
3. Стимул – это ...
4. Явление «закон результата»
5. Вознаграждение - это
6. Основные идеи Теории иерархии потребностей по Маслоу
7. На чем основывается Теория приобретенных потребностей МакКлелланда?
8. Какие две группы факторов выделил в своей теории Герцберг?

9. На чем базируется Теория ожиданий?
10. Особенность Теории справедливости?
11. Сила и влияние управленческого лидера.
12. Лидерство и менеджмент.
13. Управленческий лидер: личностные качества и эффективность.
14. Стили лидерства и их эффективность.
15. Установление и развитие партнерских отношений – предпосылка эффективной организационной деятельности.
16. Слагаемые авторитета менеджера.
17. Ответственность менеджера.
18. Нравственная надежность менеджера.
19. Гуманитарные ценности – основа мировоззренческого кредо менеджера.
20. Основы нравственного поведения менеджера.
21. Этика менеджмента.
22. Социальная миссия и организационная культура предприятий.
23. Развитие организационной культуры предприятий.
24. Кооперативные ценности – основа формирования и развития организационной культуры предприятий потребительской кооперации.
25. Корпоративная культура предприятий.

Раздел (тема) дисциплины: «Контроль в системе управления»

1. Опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля, приведите конкретные примеры.
2. Приведите пример использования модели процесса контроля в конкретной организации.
3. Опишите ситуацию, в которой контроль негативно повлиял на поведение людей. Как этого можно было избежать?
4. Чем отличается контроль в децентрализованной и централизованной организациях?
5. Может ли менеджмент успешно использовать механизмы контроля, чтобы заставить персонал принять ценности организации?
6. Каковы основные виды контроля?
7. В чем состоит значение коммуникации?
8. Из каких элементов состоит процесс коммуникации? Охарактеризуйте их.
9. Объясните особенность восприятия информации. Назовите виды коммуникации? Охарактеризуйте их.
10. В чем разница между управленческой информацией и коммуникацией?
11. Что понимают под конфликтом?
12. Всегда ли конфликт имеет негативную направленность? Что понимается под управлением конфликтом?

13. Назовите причины конфликтов? Поясните их.
14. Какие выделяют типы конфликтов в зависимости от причин конфликтных ситуаций?
15. Какие выделяют виды конфликтов в зависимости от организационного взаимодействия? 16. Назовите элементы процесса конфликта и охарактеризуйте их.
17. Какие этапы (стадии) выделяют в процессе конфликта и каково их содержание?
18. Стили разрешения конфликтов.
19. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям?
20. Назовите критерии классификации управленческих решений.
21. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
22. Какой из этапов рационального принятия решений является наиболее сложным и почему?
23. Показатели эффективного управления и подходы к расчету показателей эффективности управления.
24. Методы и инструменты оценки эффективности управления.
25. Процедура определения годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценки:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

3 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

1.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Производственная задача № 1.

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Производственная задача № 2

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.

3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?
2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Производственная задача № 3

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.
5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.
6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

Производственная задача № 4. ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То есть качество услуг было на хорошем уровне.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел.

Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформление путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться. Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения. В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были определены некоторые новые технологии продвижения туристических услуг на рынке.

1. Определить тип исследования и решения управленческой проблемы организации

3. Определить тип проблемы

4. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы

Производственная задача № 5 Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой – в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

- дать объявление в газету. Однако наверняка придёт много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм – риск очень большой;

- заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приурочены к ответственности;

- попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

- увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведёт к недоброжелательности и злости при работе клиентами;

- продвигать путёвки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

Учитывая правило эвристического метода, что первое решение не является лучшим, руководство компании выбрало четвёртое УР о следующей формулировкой: «Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов». Через год работы филиалы добились хороших показателей в организационно-финансовой деятельности.

Вопросы:

1. Какие экспертные методы могли быть полезными для решения проблемы?

2. Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки?

Производственная задача № 6

Определите подсистемы у системы "ВУЗ". Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру. Классифицируйте подсистемы. Опишите вход, выход, цель, связи указанной системы и ее подсистем.

Производственная задача № 7

Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.

Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий "решить задачу" и "решение задачи".

Поставьте одну проблему для этой системы.

Производственная задача №8.

К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству.

Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму. Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели прозрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно.

Приобретение земли и строительство коттеджей упиралось в поиск надежного менеджера, получение кредита на приемлемых процентных ставках. Смутила также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низкорентабельные и трудоемкие. Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя.

Для того чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано.

В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экструзии. В итоге ожидаемые затраты на пуско-наладку утроились, сроки пуска производства также значительно превзошли ожидаемые. К моменту пуска производства региональный рынок уже насытился относительно дешевой пленкой, за год все же удалось произвести около 40 000 метров пленки, но из-за ее высокой себестоимости пришлось повысить и цену, так как хотелось получить достаточную прибыль, чтобы разом окупить все затраты по созданию цеха.

Покупатели же не торопились покупать этот товар, крупных оптовых закупок вообще не было. Реклама товара в основном велась через личные связи со знакомыми и соседними коммерсантами, без прессы. Склад затоварился, сбыта не было, производство потеряло коммерческий смысл. После нескольких инфляционных всплесков пленку все же продали. Но отношение к этому производству по сравнению с первоначальным изменилось на противоположное.

Вопросы.

1. Ориентируется ли предприятие в своей деятельности на рынок?
2. Оцените процедуру накопления и отбора бизнес-идей на предприятии.
3. Какая служба и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений?

Производственная задача № 9

Конфликт – это обострение противоречий до предела. Отсюда: конфликт не есть противоречие и наоборот. Вероятность конфликта появляется лишь в случае, когда противоречия между членами коллектива обостряются до такой степени, что начинают мешать нор-

мальному взаимодействию сотрудников в работе вплоть до того, что такое взаимодействие становится невозможным. Необходимо уметь конструктивно их разрешать, поскольку любой конфликт негативно сказывается на нервно-психологическом состоянии людей.

Цели изучения ситуации:

- 1) практическое освоение правил поведения в ситуациях конфликта, а также способов их разрешения;
- 2) обучение студентов способам адекватной оценки производственной ситуации, умению найти оптимальное решение при нейтрализации конфликта;
- 3) выявление профессиональной компетентности, организаторских способностей и деловых качеств студентов, их социально-психологического кругозора, а также готовности к принятию решений.

Производственная задача № 10

Руководством фирмы было принято решение пересмотреть систему мотивации рабочих. В новой модели предполагалась прямая зависимость между вознаграждением и результатами деятельности сотрудников, что приводило к росту объема работы. В итоге рабочие отказывались от возможности таким образом влиять на размер своей заработной платы и стали уходить на заведомо меньшие деньги в другие компании, где интенсивность рабочего процесса не была бы столь напряженной.

Очевидно, что организация, попытавшись увеличить эффективность путем возрастающей интенсивности и экстенсивности труда персонала, недостаточно обдуманно взялась решать эту задачу, что поставило ее на грань краха.

Менеджмент предприятия своими скоропалительными решениями спровоцировал ощущение нестабильности у сотрудников, увеличил текучесть персонала, получив в итоге кадровый дефицит. Вопрос: каким образом, ориентируясь на повышение производительности труда, следовало бы влиять на мотивацию персонала, повысить эффективность деятельности организации, избежав при этом текучести кадров?

Производственная задача № 11

Компания – часть глобальной структуры, раскинувшейся от Америки до Азии в разных странах мира. Система оплаты производственного персонала компании такова: оклад (фиксированная часть оплаты) плюс бонус (переменная часть). Бонус (мотивирующая часть заработка) выплачивался при достижении сменой «рекорда» – максимальной производительности труда по итогам ее работы. Выйдя на российский рынок, компания столкнулась с проблемами: самой низкой производительностью труда в сравнении с другими странами Европы, высокой текучестью и высоким абсентеизмом рабочего персонала.

Анализ эффективности труда рабочих разных стран показал, что производительность труда в России на 30 % ниже по отношению к идентичным по своей структуре предприятиям компании в странах ЕС с абсолютно одинаковой и там, и в России производственной базой. Иными словами, российским подразделениям компании никогда не удавалось достичь уровня производительности труда рабочих европейских компаний, хотя условия труда были сопоставимы.

Была отмечена и еще особенность российских рабочих этой компании: они часто просто не появлялись на рабочем месте, если имели возможность получить дополнительный «левый» заработок (особенно весной и летом) – «халтуру», по российской терминологии. Для того чтобы нейтрализовать риски, связанные с высоким абсентеизмом, компания вынуждена была держать в смене резерв рабочей силы, который покрывал недостаток персонала.

Однако и при наличии резерва возникали ситуации, когда рабочих не хватало, чтобы обеспечивать непрерывность производственного цикла. К тому же квалификация тех, кто вставал на замену, была ниже, и они снижали необходимый темп производства. Естественно и то, что содержание резерва представляло собой дополнительные затраты для компании.

Менеджменту компании необходимо было найти ответы на следующие вопросы:

1. Чем можно объяснить сложившуюся ситуацию и можно ли ее изменить?
2. Как повысить мотивацию рабочих к выполняемой работе, развить у них желание делать больше за то же время?
3. Какими методами можно снизить текучесть и абсентеизм персонала?

Производственная задача № 12

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Производственная задача № 13

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?

2. Что следует предпринять руководителю, что стимулировать объем продаж?

Производственная задача № 14

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

Производственная задача № 15

На кафедре вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания :

5 баллов (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 балла (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

3 балла (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

2 балла (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.4 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Раздел (тема) дисциплины: «Сущность и содержание менеджмента»

1. Менеджмент – это:
 - а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
 - б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
 - в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
 - г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2. К основным функциям управления относят:
 - а) планирование, организация, мотивация, контроль
 - б) планирование, организация, мотивация
 - в) планирование, мотивация, эффективность, достижимость
 - г) нет верного ответа
3. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:
 - а) вертикальному разделению труда
 - б) горизонтальному разделению труда
 - в) диагональному разделению труда
 - г) диверсификационному разделению труда
 - д) нет верного ответа

4. Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

5. Определить, что такое объект управления?

- а) человек или группа людей, которыми управляют;
- б) аппарат управления;
- в) люди, которые занимаются управлением;
- г) люди, которые выполняют определенные задачи.

6. Функции менеджмента это:

- а) То же, что и процесс управления;
- б) Относительно обособленные направления управленческой деятельности, с помощью которых осуществляется управляющее воздействие для достижения целей организации.
- в) Процесс создания структуры предприятия.
- г) Нет правильного ответа.

7. Высказывание: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» принадлежит...

- а) А. Файоль
- б) Ли Якокка
- в) Акио Морита
- г) П. Друкер

8. Право менеджера _____, а также _____ называется полномочием.

а) выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;

б) направлять усилия отдельных ее сотрудников на выполнение тех или иных задач;

в) использовать определенные ресурсы организации;

г) создавать структуры организации.

9. Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель.

а) да

б) нет

10. Предметом теории управления являются отношения управления, возникающие, в первую очередь, между управленческими работниками и исполнителями, а также между самими управленческими работниками и между самими исполнителями по поводу принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение запланированных целей организации.

а) да

б) нет

11. К основным функциям управления относят:

а) планирование, организация, мотивация, контроль

б) планирование, организация, мотивация

в) планирование, мотивация, эффективность, достижимость

12. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

а) вертикальному разделению труда

б) горизонтальному разделению труда

в) диагональному разделению труда

г) диверсификационному разделению труда

д) нет верного ответа

13. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

а) вертикальному разделению труда

б) горизонтальному разделению труда

в) диагональному разделению труда

г) диверсификационному разделению труда

д) нет верного ответа

14. Организация представляет собой...

- а) закрытую систему
- б) открытую систему
- в) живую систему
- г) нет верного ответа
- д) все ответы верны

15. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- а) формальные
- б) корпоративные
- в) коммерческие
- г) первичные
- д) нет верного ответа

16. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- а) внешней среде косвенного воздействия
- б) внешней среде прямого воздействия
- в) внутренней среде
- г) глобальной среде
- д) нет верного ответа

17. К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся ...

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация производства, реализация товаров
- в) подготовка производства, оперативное управление, координация
- г) распорядительство, организация, достижение цели.
- д) управление, достижение цели, реализация товаров

18. К источникам информации о среде организации относятся:

- а) личный опыт;
- б) статистические данные и бухгалтерская отчетность;
- в) нижестоящие менеджеры и работники фирмы;
- д) общий стаж
- е) все перечисленное верно.

19. Основные функции управления

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль +

- в) организация, мотивация
- г) организация, мотивация, контроль
- д) планирование, контроль, премия

20. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...

- а) предварительный
- б) целенаправленный
- в) финансовый
- г) фактический
- д) правильного ответа нет

21. Как называется вид деятельности, когда человек старается повторить ту деятельность, при которой была удовлетворена потребность?

- а) результативность;
- б) закон удовлетворения потребности;
- в) закон повторения;
- г) закон удовлетворения;
- д) закон результата.

22. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители...

- а) среднего уровня
- б) низшего уровня
- в) высшего, среднего и низшего уровня
- г) высшего уровня
- д) все ответы верны

23. Какие вы знаете основные факторы эффективности решения менеджера?

- а) степень принятия решения людьми;
- б) качество решения связанное;
- в) количество решений;
- г) содержание пунктов 1, 3;
- д) содержание пунктов 1, 2.

24. Из ниже перечисленных функций управления к общим относятся...

- а) контроль
- б) информирование
- в) принятие решений
- г) предоставление услуги
- д) управление

25. С помощью чего удовлетворяются потребности?

- а) ценность;
- б) достоинство;

- в) результат;
- г) мотив;
- д) все вышеперечисленное.

Раздел (тема) дисциплины: «Эволюция управленческой мысли; новая управленческая парадигма»

1. Термин «менеджмент» исторически соотносится со следующими древнегреческими понятиями:

- а) демагогия, деспотия, педагогика;
- б) демократия, кибернетика, ойкономика; в) демагогия, кибернетика, педагогика;
- г) деспотия, ойкономика, педагогика.

2. Менеджмент - это:

- а) всеобщая человеческая деятельность;
- б) это специфическая область управления, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций;
- в) это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей;
- г) это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

3. Первым образцом рациональной организации мобильного торгового предприятия является:

- а) полис;
- б) агора;
- в) кибернетика;
- г) педагогика;
- д) все вышеперечисленное.

4. Кто из перечисленных философов внес вклад в развитие науки управления:

- а) Фалес;
- б) Диоген;
- в) Сократ;
- г) никто

5. Особенность партисипативного менеджмента древних греков заключается в:

- а) руководстве кораблем;
- б) том что учитывалась ценность голоса каждого гражданина;

в) то что каждому предоставлена возможность трудиться, надо лишь уметь ею воспользоваться;

г) руководстве на основе планов.

6. Какой принцип по Макиавелли характеризуется тем, что предусмотрительный правитель не должен выполнять все свои обещания. Он обязан сделать это лишь в том случае, если неисполнение наносит ему вред:

а) победителей не судят;

б) честный ошибается чаще;

в) страх любви;

г) руководитель не должен быть щедрым?

7. Какой принцип по Макиавелли характеризуется тем, что правитель не обладает всеми добродетелями одновременно. Поэтому важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным:

а) победителей не судят;

б) честный ошибается чаще;

в) страх любви;

г) качество льва и лисицы;

д) руководитель не должен быть щедрым; е) относительности?

8. Как называется первая управленческая революция, которая имела место около 4 - 5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке:

а) религиозно-коммерческая;

б) светско-административная;

в) индустриальная;

г) нет правильного ответа

9. Производственно-строительная революция была направлена на:

а) соединение государственных методов управления в сфере производства и строительства;

б) развитие письменности и ведения коммерческой деятельности в сфере производства и строительства;

в) разработку законодательных норм в сферепроизводства и строительства;

г) становление менеджеров как класса;

д) соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства;

е) все вышеперечисленное.

10. Для пятой управленческой революции характерно:

а) соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства;

- б) появление информационных технологий управления;
- в) замещение ручного труда на механический с использованием техники;
- г) появление класса менеджеров;
- д) формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, внедрение норм и стандартов, формализация должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

11. В теории управления эволюцию концепций менеджмента представляют такие управленческие школы, как...

- а) социально-этического управления
- б) научного управления и административная (классическая)
- в) человеческих отношений и поведенческих наук
- г) комплексного и маркетингового управления

12. К основным положениям школы человеческих отношений в менеджменте можно отнести...

- а) участие работников в управлении
- б) применение экономико-математических моделей в управлении
- в) беспристрастность
- г) использование групповой самоорганизации.

13. К основным положениям административной школы управления, сформулированным в виде правил, можно отнести

- а) Централизацию организации
- б) Корпоративный дух в организации
- в) Изучение поведения человека в организации,
- г) Применение экономико-математических моделей в управлении

14. В теории менеджмента к функциям менеджмента по А. Файолю относятся...

- а) Формулировка целей
- б) Планирование
- в) Организация
- г) Управленческие коммуникации

15. Какая школа исходит из того, что на производительность влияет не столько материальные факторы, сколько психологические и социальные;

- а) административно – классическая школа;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа научного управления.
- г) нет верного ответа.

16 Кто разработал 14 универсальных принципов управления?

- а) А.Файоль;

- б) Ф.Тейлор;
- в) М.Фоллет;
- г) Э.Мэйо.

17. Какими по своей природе являются вторичные потребности?

- а) генетическими;
- б) врожденными;
- в) физиологическими;
- г) психологическими;
- д) умственными

18. Как называется ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность?

- а) потребность;
- б) недостаточность;
- в) побуждение;
- г) неудовлетворенность;
- д) побуждаемость.

19. Определите главные роли менеджера:

- а) обеспечение и проектирование;
- б) разработка стратегии и представительская роль;
- в) информационная роль и руководство;
- г) ответственность, контроль и руководство;
- д) роль по принятию решения, информационная роль, роль руководителя.

20. С помощью чего удовлетворяются потребности?

- а) ценность;
- б) достоинство;
- в) результат;
- в) мотив;
- г) все вышеперечисленное.

21. Когда применяется процессный менеджмент?

- а) когда необходимость в принятии решений возникает в случайные моменты времени;
- б) для решения проблем, имеющих известный цикл;
- в) при решении крупных проблем, когда установить дату следующего решения по этой проблеме невозможно;
- г) при прогнозировании оценки направления и скорости изменения параметров объекта управления;
- д) при применении определенных управляющих воздействий

22. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

- а) безопасности
- б) подчинения
- в) приобретения
- г) сопротивления
- д) все ответы верны

23. Определите набор способностей менеджера

- а) концептуальность, оперативность;
- б) способность к административным решениям и аналитичность;
- в) коммуникационность, коммуникабельность, обладание определенным уровнем знаний;
- г) содержание пунктов 1, 2, 3;
- д) содержание пунктов 2 и 3.

24. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...

- а) предварительный, финансовый
- б) финансовый, текущий
- в) предварительный, текущий
- г) фактический, финансовый
- д) предварительный, фактический

25. Сущность контроля как функции менеджмента является...

- а) учет, количественная и престижная оценка результатов работы
- б) определение целей и показателей эффективности деятельности
- в) учет, качественная и финансовая оценка результатов работы
- г) постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем обнаружения проблем
- д) постоянный процесс согласования направлений деятельности подразделений организации

Раздел (тема) дисциплины: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

1. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие – это...

- а) макросреда
- б) микросреда
- в) поставщики
- г) персонал
- д) нет верного ответа

2. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- а) внешней среде косвенного воздействия
- б) внешней среде прямого воздействия
- в) внутренней среде
- г) глобальной среде
- д) нет верного ответа

3. К внешней среде прямого воздействия относится:

- а) законы и государственные органы
- б) социокультурная среда
- в) политическая среда
- г) природная среда
- д) все ответы верны

4. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- а) внешней среде косвенного воздействия
- б) внешней среде прямого воздействия
- в) внутренней среде
- г) глобальной среде
- д) нет верного ответа

5. К внешней среде относится:

- а) нормативно-правовые акты
- б) технология
- в) цель
- г) персонал
- д) нет верного ответа

6. К внешней среде косвенного воздействия относится:

- а) социокультурная среда
- б) поставщики
- в) конкуренты
- г) законы и государственные органы
- д) все ответы верны

7. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- а) внешней среде косвенного воздействия
- б) внешней среде прямого воздействия
- в) внутренней среде
- г) глобальной среде
- д) нет верного ответа

8. Что такое PEST-анализ?
- а) инструмент анализа внешней среды
 - б) инструмент анализа внутренней среды организации
 - в) инструмент анализа персонала
 - г) инструмент анализа эффективности производства
 - д) нет верного ответа

9. Что такое SWOT-анализ?
- а) нет верного ответа
 - б) инструмент анализа внутренней среды организации
 - в) инструмент анализа персонала
 - г) инструмент анализа эффективности производства
 - д) инструмент анализа внешней среды

10. EST-анализ направлен на анализ следующих факторов (элементов):

- а) политико-правовых, экономических, социокультурных, технологических
- б) персонала, экономической эффективности, сбыта, технологии производства
- в) производительности, эффективности, системности, требовательности
- г) нет верного ответа

11. Расставьте этапы процесса создания организационной структуры в правильной последовательности:

- Проектирование технологии управленческих процессов. Разработка регламента процессов, происходящих в системе. Фиксация состава и численности элементов системы.
- Проектирование структуры системы.
- Выбор конфигурации элементов системы в пространстве.
- Фиксация информационных взаимосвязей элементов системы.

12. 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.

13. 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.

14. 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 техноло-

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

15. 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.

16. 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.

17. Выделяют следующие принципы построения организационных структур управления (отметить несколько ответов):

а) целеполагание;

- б) системного подхода; б) единство;
- в) развитие демократических основ управления; г) участие;
- д) управляемость; е) постоянство;
- ж) соответствие объекта и субъекта управления; з) адаптации;
- и) специализации;
- к) правовой регламентации.

18. Линейная структура управления характеризуется тем что...:

- а) группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;
- б) применяется в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция;
- в) одновременно используются функциональная и дивизиональная командная структура в одной и той же части организации;
- г) вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями;
- д) руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него;
- е) компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность;
- ж) специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта.

19. Функциональная структура управления характеризуется тем что...:

- а) группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;
- б) применяется в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция;
- в) одновременно используются функциональная и дивизиональная командная структура в одной и той же части организации;
- г) вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями;
- д) руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него;
- е) компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность;
- ж) специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта.

20. Дивизиональная структура управления характеризуется тем что...:

- а) группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;
- б) применяется в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция;
- в) одновременно используются функциональная и дивизиональная командная структура в одной и той же части организации;
- г) вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями;
- д) руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него;
- е) компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность;
- ж) специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта.

21. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...

- а) административной школы
- б) ситуационного подхода
- в) школы человеческих отношений
- г) школы «Наука управления»

22. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...

- а) А. К. Гастев
- б) О. А. Ерманский
- в) А. А. Богданов
- г) П. М. Керженцев

23. Автором теории «административной емкости» в отечественной истории управления был ...

- а) Ф. Р. Дунаевский
- б) А. А. Богданов
- в) Н. А. Витке
- г) А. К. Гастев

24. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...

- а) М. Веберу
- б) Ф. Тейлору
- в) А. Файолю

г) Э. Мэйо

25. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...

- а) Ф. Герцбергом
- б) Ф. Гилбретом
- в) А. Файолем
- г) Г. Л. Ганнтом

Раздел (тема) дисциплины: «Организационные отношения в системе управления»

1. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте термином...

- а) «правовой статус»
- б) «организационная культура»
- в) «организационная структура»
- г) «композиция организации»

2. Размер организации в менеджменте обычно определяется...

- а) количеством цехов
- б) числом видов выпускаемой продукции
- в) размером уставного капитала
- г) числом работающих в ней людей

3. Взаимозаменяемость компонентов и способов жизнедеятельности организации как системы доказывает факт наличия у нее свойства ...

- а) сложности
- б) целостности
- в) надежности функционирования
- г) инерционности

4. Составляющая внутренней среды организации, характеризующаяся наличием разнообразных по природе связей, специализированным разделением труда, числом ступеней и звеньев управления, называется ...

- а) организационной структурой управления
- б) организационной культурой
- в) документооборотом организации
- г) персоналом организации

5. Количественная определенность как свойство организации означает ...

- а) наличие определенных общих целей
- б) единство действий работников внутри данной системы

- в) наличие координирующего центра
- г) необходимость минимального количества членов организации

6. По своей организационно-правовой форме к некоммерческим организациям относится ...

- а) общество с ограниченной ответственностью
- б) закрытое акционерное общество
- в) потребительский кооператив
- г) производственный кооператив

7. Внешняя среда организаций обладает свойством _____, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

- а) подвижности
- б) неопределенности
- в) агрессивности
- г) сложности

8. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся _____ системы.

- а) закрыты
- б) открыты
- в) структурированные
- г) технические

9. Изучение отраслевых законодательных ограничений деятельности означает исследование _____ факторов внешней среды организации.

- а) экологических
- б) социально-культурных
- в) политико-правовых
- г) экономических

10. Степень удовлетворенности сотрудников организации работой как элемент открытой системы относится к ...

- а) выходящим ресурсам
- б) входящим ресурсам
- в) процессу трансформации
- г) прямой связи

11. Для организации характерно такое важное свойство систем, как ...

- а) хаотичная структура
- б) децентрализованное управление
- в) единство главной цели для всех элементов
- г) полная зависимость элементов друг от друга

12. К входящим ресурсам организации не относятся ...

- а) финансовые ресурсы
- б) сырье и материалы
- в) информационные ресурсы
- г) финансовые результаты деятельности

13. Под процессом трансформации в рассмотрении организации как открытой системы понимается процесс ...

- а) реализации товаров и услуг, произведенных организацией, на рынках сбыта
- б) превращения входящих ресурсов в готовые товары и услуги
- в) накопления сырья и материалов на складах организации
- г) взаимодействия организации с внешней средой

14. Начальник цеха по отношению к бригаде этого цеха является ...

- а) субъектом управления
- б) объектом управления
- в) источником обратной связи
- г) субъектом обратной связи

15. Социокультурные факторы – это ...

- а) стереотипы поведения, уровень образования
- б) уровень доходов населения
- в) политическая стабильность
- г) поддержка предпринимательства

16. Неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, если ...

- а) не учитывать мнение членов и лидеров неформальных групп
- б) практиковать принятие решений совместно с неформальной группой
- в) не признавать неформальную организацию
- г) скрывать всю официальную информацию

17. Логистика – это теория и практика управления _____ потоками

- а) трудовыми
- б) материальными
- в) информационными
- г) производственными

18. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет _____ полномочия

- а) линейные
- б) консультативные
- в) функциональные
- г) рекомендательные

19. Наиболее точное определение фирмы: «предприятие – организационно-хозяйственная единица, ...».

- а) осуществляющая предпринимательскую деятельность

- б) преследующая коммерческие цели в) осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
- г) осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица
20. Сущность унитарного предприятия в том, что его имущество ...
- а) находится в оперативном управлении и считается неделимым
- б) может быть разделено между работниками предприятия
- в) не может быть коммерческим
- г) может быть акционировано
21. Решение наиболее важных вопросов в акционерном обществе осуществляет ...
- а) правление акционерного общества
- б) совет директоров в) генеральный директор
- г) собрание акционеров
22. Характеристиками этапа входа функционирования организации как системы, являются ...
- а) работники, капитал, сырье и материалы
- б) управленческие и производственные технологии
- в) товары г) потребности работников
23. Организация – это группа людей ...
- а) деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- б) с общими целями
- в) образовавших юридическое лицо для совместной деятельности по достижению общих целей
- г) объединенная общими целями, выполняющая определенные функции
24. Переменную, используемую для исследования внешней и внутренней среды организации, в менеджменте называют ...
- а) инфраструктура
- б) фактор, условие
- в) функция
- г) имидж
25. Организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур называются ...
- а) оперативными
- б) венчурными
- в) неформальными
- г) некоммерческими

Раздел (тема) дисциплины: «Методология и организация процесса разработки управленческого решения»

1. Количественные и качественные показатели (характеристики), отражающие условия функционирования системы, называются:

- а) проблема;
- б) критерий;
- в) ограничения;
- г) альтернатива.

2. Без чего невозможен выбор альтернатив:

- а) установление проблемы;
- б) критериев;
- в) целеполагания;
- г) анализ отклонений от плана

3. 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?

4. Что является центральным звеном в процессе деятельности менеджера:

- а) целеполагание;
- б) организация работы;
- в) принятие решений;
- г) мотивация труда?

5. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры:

- а) формальными;
- б) математическими;
- в) экспертными;
- г) логическими?

6. Что первично в процессе принятия решения:

- а) формулирование проблемы;
- б) определение цели;
- в) структуризация проблемы;
- г) определение фактического состояния?

7. 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?

8. Какой метод принятия решений существенно отличается от других перечисленных:

- а) дерево решений;
- б) ленточный график;
- в) сетевая модель;
- г) мозговая атака.

9. Какой метод принятия решений выберет менеджер, если у него имеется значительная статистика за прошлые годы по изучаемому объекту:

- а) дерево решений;
- б) мозговая атака;
- в) морфологический анализ;
- г) прогнозирование;
- д) сетевую модель;
- е) все вышеперечисленное?

10. Если менеджер использует математический аппарат для принятия решений, то какое это решение:

- а) интуитивное;
- б) логическое;
- в) незапрограммированное;
- г) рационалистическое;
- д) основанное на суждении

11. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся _____ системы.

- а) закрытые;
- б) открытые;
- в) структурированные;
- г) технические.

12. Качественный уровень подготовленности менеджера, выражающийся в наличии у него определенных знаний и навыков, называется _____ менеджера.

- а) квалификацией;
- б) ролью;
- в) должностной инструкцией;
- г) компетенцией.

13. Изучение конъюнктуры рынка сбыта организации означает исследование ___ факторов внешней среды организации.

- а) экономических;
- б) экологических;
- в) социально-культурных;
- г) политико-правовых.

14. Основными функциями организационной культуры являются:

- а) интегрирующая;
- б) адаптивная;
- в) прогнозирующая;
- г) стимулирующая.

15. Фирма А получила предложения о сотрудничестве от трех поставщиков тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Процедуру обоснования альтернатив управленческого решения данной проблемы на производственном совещании в фирме А можно разделить на следующие последовательные операции:

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

16. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает:

- а) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями;
- б) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;
- в) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающими решение;
- г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

17. При _____ форме организации заработной платы ее величина зависит от сдельной расценки, нормы выработки, времени и объема изготовленной продукции.

- а) сдельной;
- б) повременной;
- в) коллективной;
- г) прямой.

18. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| а) Начальник цеха | 1) Оперативное управление |
| б) Генеральный директор | 2) Тактическое управление |
| в) Мастер | 3) Стратегическое управление |

19. Управление как информационный процесс представляет собой:

- а) передачу информации подчиненным;
- б) получение информации от подчиненных;
- в) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;
- г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

20. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

- | | |
|------------------------|---|
| а) Задача планирования | 1) построение оргструктуры организации |
| б) Задача контроля | 2) побуждение сотрудников к эффективной деятельности |
| в) Задача мотивации | 3) постановка целей и определение путей их достижения |
| г) Задача организации | 4) сравнение желаемого и полученного результата |
| д) Задача оперативного | 5) регулирования устранения отклонений |

21. Основные функции управления это:

- а) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;
- в) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

22. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение	Предмет труда Результат труда Средства труда
Технические средства обработки информации	
Опыт, навыки	
Информация о проблемах	

23. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- а) это обособленная область управленческой деятельности;

- б) это основные правила управленческой деятельности;
- в) это способы достижения цели.
- г) нет верного ответа

24. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным обра-

зом и в определенный срок» понимается:

- а) технология;
- б) задача;
- в) мотивация;
- г) организация.

25. Анализ внешней среды это:

- а) определение демографических тенденций развития;
- б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- в) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;
- г) организация работ по анализу рынка сбыта.

Раздел (тема) дисциплины: «Коммуникация в процессе управления»

1. 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.

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

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

3. Расставьте этапы процесса коммуникации в правильной последовательности:

- Передача.
- Интерпретация сообщения и формирование ответа на него.
- Кодирование и выбор канала.
- Декодирование.
- Зарождение идеи.

- Передача ответа отправителю.

4. Выделяют следующие элементы процесса коммуникации (отметить несколько ответов):

- а) отправитель;
- б) семантика;
- в) сигнал;
- г) канал;
- д) сообщение;
- е) знак;
- ж) получатель.

5. Емкость канала - это...:

- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.

6. Канал - это...:

- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.

7. Сообщение - это...:

- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.

8. Кодирование - это...:

- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.

9. Декодирование - это...:
а) средство передачи информации;
б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
д) правильного ответа нет.

10. Коммуникационная сеть - это...:
а) сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение;
б) соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков;
в) способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.
г) нет верного ответа

11. Группы потребностей располагаются иерархически по отношению друг к другу – это одна из предпосылок мотивационной теории:
а) Герцберга;
б) А. Маслоу и Альдерфера;
в) В. Врума;
г) Мак-Клелланда?

12. Организация как система не включает следующий аспект:

- а) маркетинговый;
- б) природоохранный;
- в) производственно-технический;
- г) макроэкономический?

13. Построение так называемого «организационного здания» не включает процесс:

- а) разделения труда и специализации;
- б) департаментизации;
- в) распределения прав и ответственности;
- г) определения функций и задач?

14. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) нет правильного ответа;
- в) системными;
- г) процессуальными?

15. Как процесс стратегическое планирование включает в себя следующие виды деятельности:

- а) определение целей организации, проведение анализа конкурентов, разработка мероприятий, направленных на достижение целей
- б) планирование, организация, мотивация, контроль
- в) создание новой организации, рационализация, реорганизация
- г) нет верного ответа

16. Что должна включать в себя миссия?

- а. задачи фирмы с точки зрения ее основных товаров и услуг, основных рынков, технологий;
- б. внешнюю среду, которая определяет рабочие принципы организации;
- в. культуру организации.
- г. Все варианты верны

17. Как в переводе звучит критерий S – Specific?

- а. Конкретность и ясность
- б. Измеримость
- в. Достижимость
- г. Нет верного ответа

18. В соответствии с матрицей БКГ все направления деятельности фирмы (стратегические зоны хозяйствования - СЗХ) делятся на следующие 4 зоны (квадранты):

- а. "звезды", "коровы", "собаки", "кошки";
- б. "звезды", "коровы", "дети", "собаки";
- в. "львы", "мыши", "коровы", "собаки";
- г. "слоны", "мыши", "кошки", "собаки".

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

- а. SWOT-анализом
- б. PEST-анализом
- в. SNW-анализом
- г. нет верного ответа

20. Объект и субъект менеджмента это:

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

21. Планирование это:

- а) Вид деятельности;

- б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- в) Перспективу развития;
- г) Состояние организации;
- д) Интеграцию видов деятельности.

22. Как осуществляется организационное планирование?

- а) Только на высшем уровне управления;
- б) На высшем и среднем уровнях управления;
- в) На среднем уровне управления;
- г) На всех уровнях управления;
- д) Определение потребностей подчиненных.

23. Что такое внутренняя среда организации?

- а) люди
- б) информационные связи
- в) конкуренты
- г) законы

24. Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента:

- а) школа научного управления
- б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- в) административная или классическая школа управления+
- г) школа науки управления или математическая школа управления

25. Какая из данных теорий менеджмента опиралась в основном на использование личного опыта менеджеров?

- а) теория организационной культуры
- б) количественная теория менеджмента
- в) ситуационная теория менеджмента
- г) теория массового обслуживания

Раздел (тема) дисциплины: «Основы кадровой политики на предприятии»

1. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей?

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация.
- г) нет верного ответа

2. Рычаг воздействия, который вызывает активизацию определенных мотивов – это:

- а) стимул;

- б) стимулирование;
- в) потребность.
- г) нет верного ответа

3. Готовность человека довести порученное задание до конца – это:

- а) старания;
- б) направленность;
- в) настойчивость;
- г) нет правильного ответа.

4. Теория ожиданий базируется на том, что:

- а) наличие активной потребности является единственным необходимым условие мотивации человека на достижение определенной цели;
- б) человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению желаемого;
- в) а и б.

5. Кто считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов?

- а) А.Маслоу;
- б) Мак Келланд;
- в) Герцберг.

6. Какие теории были направлены на идентификацию потребностей?

- а) содержательные;
- б) процессуальные.

7. Модель Портера-Лоулера относится к группе:

- а) содержательных теорий;
- б) процессуальных теорий.

8. Вознаграждение- это:

- а) всё, что человек считает ценным для себя;
- б) то, что даёт человеку организация (заработная плата, премия и т.д.);
- в) то, что даёт сама работа (общение с коллегами, удовольствие от успешно выполненной работы).
- г) нет верного ответа

9. Что не относится к методам мотивации?

- а) принуждение;
- б) вознаграждение;
- в) воспитание;
- г) приспособление.

10. Согласно теории усиления Скинера:

- а) поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом;
- б) поведение людей обусловлено только ролью, которую он исполняет в данный момент времени и в данной ситуации;
- в) а и б.
- г) нет верного ответа

11. Сущность контроля как функции менеджмента является...

- а) учет, количественная и престижная оценка результатов работы
- б) определение целей и показателей эффективности деятельности
- в) учет, качественная и финансовая оценка результатов работы
- г) постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем обнаружения проблем
- д) постоянный процесс согласования направлений деятельности подразделений организации

12. Основные функции управления

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

13. На выбор потребителя влияют:

- а) пожелания и интересы потребителя;
- б) цена товара и уровень дохода;
- в) пожелания и интересы потребителя; цена товара и уровень дохода.
- г) пожелания и интересы производителя;
- д) пожелания потребителя и производителя

14. Из ниже перечисленных функций управления к общим относятся...

- а) контроль
- б) информирование
- в) принятие решений
- г) предоставление услуги
- д) управление

15. В системе управления контроль выполняет функции ...

- а) административную
- б) диагностическую
- в) корректирующую
- г) финансовую
- д) управленческую

16. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.
- д) все ответы верны.

17. К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся ...

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация производства, реализация товаров
- в) подготовка производства, оперативное управление, координация
- г) распорядительство, организация, достижение цели.
- д) управление, достижение цели, реализация товаров

18. К источникам информации о среде организации относятся:

- а) личный опыт;
- б) статистические данные и бухгалтерская отчетность;
- в) нижестоящие менеджеры и работники фирмы;
- г) общий стаж

19. Основные функции управления

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль +
- в) организация, мотивация
- г) организация, мотивация, контроль
- д) планирование, контроль, премия

20. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...

- а) предварительный
- б) целенаправленный
- в) финансовый
- г) фактический
- д) правильного ответа нет

21. Как называется вид деятельности, когда человек старается повторить ту деятельность, при которой была удовлетворена потребность?

- а) результативность;
- б) закон удовлетворения потребности;
- в) закон повторения;
- г) закон удовлетворения;
- д) закон результата.

22. К критериям удовлетворительности принимаемых решений Г. Саймон не относит:

- а) сроки;
- б) прибыль;
- в) долю рынка;
- г) цену?

23. Программированные решения требуются для разрешения проблем:

- а) несистематизированных;
- б) систематизированных;
- в) неструктурированных;
- г) структурированных?

24. В самоменеджмент включают:

- а) тайм-менеджмент;
- б) поддержание добрых отношений с коллегами;
- в) поиск работы;
- г) управление личной безопасностью?

25. К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят:

- а) строгий деловой костюм;
- б) доброжелательную атмосферу общения;
- в) яркие краски в одежде;
- г) классический стиль кабинета

Раздел (тема) дисциплины: «Контроль в системе управления»

1. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это:

- а) стратегия;
- б) тактика;
- в) контроль.

2. К основным видам контроля относится:

- а) обязательный;
- б) ведомственный;
- в) заключительный.

3. Основными средствами осуществления предварительного контроля является:

- а) реализация определенных правил, процедур и линий поведения;
- б) мониторинг текущего состояния производства;
- в) существующие законы.

4. В организациях предварительный контроль используется в ... ключевых областях:

- а) двух;
- б) трех;
- в) пяти.

5. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является:

- а) смета расходов;
- б) международные транши;
- в) финансовый план.

6. В процедуре контроля есть ... четко различимых этапов:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

7. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля:

- а) отличаются двумя особенностями;
- б) ничем не отличаются;
- в) отличаются только по уровню достижения.

8. Все системы с обратной связью:

- а) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
- б) не имеют цели;
- в) не используют внешние ресурсы.

9. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, отличаются особенностями. Они характеризуются:

- а) конкретным критерием;
- б) отсутствием временных рамок;
- в) обязательностью выполнения.

10. Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Одним из таких является:

- а) дороговизна;
- б) обязательность;
- в) экономичность.

11. Соответствие (установите) между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

а) американская модель менеджмента;	1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;
б) японская модель менеджмента;	2) экономический, дополнен социально-психологическим;
в) российская модель менеджмента:	3) экономический, дополнен командным.

12. Концепция непрерывного обучения является отличительной особенностью__менеджмента.

- а) европейского
- б) российского
- в) японского
- г) американского

13. Корпоративный дух является одним из наиболее сильных средств мотивации в_____модели менеджмента.

- а) американской
- б) российской
- в) японской
- г) европейской

14. Ситуационный подход в менеджменте предполагает, что:

- а) управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий
- б) организацию необходимо рассматривать как систему высочайшей сложности, важнейшими частями которой являются люди
- в) необходимо непрерывно обновлять и совершенствовать методы управления с ориентацией на существующие условия внешней среды
- г) успех деятельности организации зависит от максимального удовлетворения потребностей членов коллектива

15. Для российского менеджмента характерны следующие черты:

- а) организованность и дисциплинированность
- б) склонность к творчеству и самостоятельности
- в) коммуникабельность и корпоративность
- г) протекционизм и поручительство

16. Центральным «моментом» ситуационного подхода в менеджменте является ...

- а) набор должностных инструкций и нормативных актов
- б) совокупность конкретных обязательств, которые оказывают влияние на организацию в определенные моменты времени
- в) иерархия функциональных менеджеров
- г) анализ конфликтных ситуаций в фирме

17. Реализация _____ функции управления персоналом подразумевает создание руководителем атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе.

- а) психотерапевтической
- б) воспитательной
- в) арбитражной
- г) экспертно-консультативной

18. К функциям кадровой службы крупной организации в сфере обучения персонала относится(-ятся) ...

- а) взаимодействие с пенсионным фондом
- б) обеспечение инструкторами
- в) консультации по вопросам оплаты труда
- г) планирование персонала

19. Перемещение работника с одной должности на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков называется ...

- а) ротацией
- б) тренингом
- в) наставничеством
- г) инструктажем

20. Экспертно-консультативная функция управления персоналом может реализовываться руководителем посредством ...

- а) личного примера профессиональной компетентности
- б) урегулирования спорных ситуаций
- в) делегирования полномочий
- г) применения взысканий

21. Одной из основных задач кадрового планирования персонала является ...

- а) обеспечение развития персонала в соответствии с будущими потребностями организации
- б) адаптация кадров в коллективах
- в) изучение социальной направленности в коллективе
- г) заключение коллективных договоров
- г) нет верного ответа

22. Перемещение работников является задачей _____ направления кадровой работы в организации.

- а) отчетно-аналитического
- б) планово-регулятивного
- в) учетно-контрольного

г) организационно-методического

23. Оценка деловых и личностных качеств руководителей при отборе кандидатов на вакантную должность отражается ...

- а) диаграммой
- б) гистограммой
- в) галограммой
- г) социограммой

24. Работа с письменными обращениями работников ведется в рамках _____ направления кадровой работы в организации.

- а) учетно-контрольного
- б) организационно-методического
- в) координационно-информационного
- г) планово-регулятивного

25. Работника организации повысили в должности, назначив начальником смежного отдела (регионального филиала). В этом случае для работника будет характерна _____ трудовая адаптация к условиям труда.

- а) внешняя
- б) вторичная
- в) первичная
- г) внутренняя

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 очно-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**.

1.5 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Раздел (тема) дисциплины: «Сущность и содержание менеджмента»

1. Истоки современного менеджмента.
2. Становление менеджмента как науки и искусства.
3. Специализация между областями менеджмента.
4. Общественная роль менеджеров.
5. Менеджмент, предпринимательство и бизнес.
6. Соотношение содержания понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен».
7. Великие менеджеры прошлого столетия.
8. Идеальный менеджер – какой он?
9. Женщина - менеджер – проблемы и достижения
10. Имидж деловой женщины
11. Стрессы в деятельности руководителя.
12. Содержательные теории мотивации.
13. Процессуальные теории мотивации.
14. Теория ожиданий 4. Теория справедливости.
15. Современные теории мотивации.
16. Развитие системы управления (на примере любой организации).
17. Современная парадигма менеджмента — теория и практика.
18. Сравнительный анализ моделей управления.
19. Стратегическое управление компанией. Реструктуризация и реорганизация бизнеса. Управление стоимостью бизнеса (компании).
20. Бизнес-план создания (развития) компании.

21. Особенности деятельности российского менеджера в современных условиях.
22. Портрет преуспевающего российского менеджера.
23. Социальная ответственность менеджмента.
24. Экономические методы управления предприятием.
25. Методы организационно-стабилизирующего воздействия на предприятие.

Раздел (тема) дисциплины: «Эволюция управленческой мысли»

1. Ф. Тейлор о причинах малой производительности труда и методах научного управления.
2. Общие принципы управления, разработанные А. Файолем.
3. Хоторнский эксперимент, его этапы, эффект и результаты.
4. Теории Ф. Герцберга, Р. Лайкерта.
5. Теории «Х» и «У» Д.Мак-Грегора.
6. Теории менеджмента в условиях неопределенности.
7. Практика применения методов количественного подхода в менеджменте.
8. Разработки отечественных ученых в области экономической кибернетики и практика их использования в реальной управленческой деятельности.
9. Особенности американского менеджмента.
10. Основные принципы управления компаниями в исследованиях Т. Питерса и Р. Уотермана.
11. Особенности японского менеджмента.
12. Модели менеджмента в концепции конкурирующих ценностей.
13. Особенности развития отечественной науки управления (разработки отечественных ученых А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Керженцева).
14. Принципы, сущность и взаимосвязь функций менеджмента в современных условиях.
15. Трансформация функций менеджмента в переходной экономике.
16. Понятие, классификация методов менеджмента и динамика их развития.
17. Особенности организационно-административных методов управления в России
18. Классификация экономических методов управления.
19. Принципы формирования социально-психологических методов менеджмента.
20. Стратегический менеджмент организаций в условиях цифровизации
21. Бизнес-модель как инструмент стратегического управления
22. Развитие экосистемного подхода к управлению организацией
23. Развитие взглядов на эффективность менеджмента.
24. Проблемы измеримости, оценок, аудита, рейтингов.

25. Пандемия Covid и проблемы управления в условиях вызовов, неопределенности, непредсказуемости, угроз, рисков и новых возможностей.

Раздел (тема) дисциплины: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

1. Основы организации. Организация как поле деятельности менеджера.
2. Основные характеристики организации.
3. Типы организации.
4. Внутренняя среда организации
5. Формальные и неформальные организации
6. Типы совместной деятельности в организации
7. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
8. Технология как фактор развития организации.
9. Методы анализа внешней среды организации.
10. Методы анализа внутренней среды организации.
11. Организационно-правовые формы.
12. Внешняя среда организации
13. Психологический климат в коллективе
14. Международная среда
15. Организационная культура в системе менеджмента.
16. Формирование организационной культуры российских предприятий.
17. Управление организационной культурой.
18. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.
19. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.
20. Теория Богданова А.И. в современной экономике.
21. Теория открытых систем А.Берталанфи.
22. Теория жизнеспособных систем С.Бира
23. Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса.
24. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман).
25. Менеджмент в инновационной экономике.

Раздел (тема) дисциплины: «Организационные отношения в системе управления»

1. Выбор организационных структур.
2. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.
3. Проектирование организационных структур.
4. Понятие и процесс организационного проектирования.

5. Методы организационного проектирования.
6. Основные функции управления.
7. Взаимосвязь функций управления.
8. Типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.
9. Значение делегирования в организации.
10. Иерархическое распределение обязанностей в организации.
11. Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность.
12. Моральные обязательства руководителя: функции морального авторитета и «Этический кодекс предпринимателя».
13. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности за XX столетие.
14. Модель современного менеджера: компетенции и компетентность
15. Классификация и структура управленческих команд.
16. Самоменеджмент как эффективная форма эффективной деятельности.
17. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
18. Личные качества, присущие эффективным руководителям.
19. Авторитет руководителя.
20. Технократический подход к руководству.
21. Гуманистический подход к руководству.
22. Различие понятий управление и лидерство.
23. Исторические периоды развития теории и практики управления.
24. Подходы в управлении.
25. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента.

Раздел (тема) дисциплины: «Методология и организация процесса разработки управленческого решения».

1. Управленческое решение и формы его принятия.
2. Групповое принятие решений в организации.
3. Моделирование как метод принятия решений в организации.
4. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы
5. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
6. Модели и методы принятия решений.
7. Роль руководителя в принятии управленческих решений.
8. Теория великих людей Р.Стогдилла.
9. Поведенческие теории лидерства Р. Лайкерта.
10. Управленческая решетка Блейка-Мутона.
11. Ситуационные теории лидерства Фидлера
12. Теория жизненного цикла Херши-Бланшара
13. Теория «Путь-цель».

14. Теория группового лидерства Дж. Адаира.
15. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
16. Количественный подход: роль информационных технологий применения экономикоматематических методов на развитие в менеджменте.
17. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов.
18. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и концепций.
19. Методология и методы оценки эффективности принятых решений
20. Корпоративная стратегия в современных условиях: понятие, сущность, особенности
21. Стратегия бизнес-единиц в системе менеджмента
22. Принципы и особенности формирования функциональной стратегии в экономических условиях России
23. Особенности бизнес-планирования в России
24. Менеджмент в информационной экономике.
25. Менеджмент в экономике знаний.

Раздел (тема) дисциплины: «Коммуникация в процессе управления»

1. Коммуникации в организациях: основные проблемы.
2. Этика делового общения.
3. Вербальные средства общения.
4. Невербальные средства общения.
5. Культура ведения переговоров.
6. Современный подход к эффективным коммуникациям.
7. Барьеры на пути межличностных и организационных коммуникаций.
8. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.
9. Структурные межличностные методы разрешения конфликта.
10. Переговоры: методы, техника, приемы
11. Понятие межличностных коммуникаций
12. Организационные коммуникации
13. Электронные коммуникации
14. Модели коммуникаций
15. Методы повышения качества коммуникационного процесса
16. Деловая риторика. Особенности официально-делового общения.
17. Законы современной общей риторики. Стратегии речевого поведения. Риторика специалиста социально-культурной деятельности.
18. коммуникативные стереотипы и коммуникативное творчество.
19. Коммуникационный менеджмент в системе внешних связей государственной власти и органов управления.
20. Коммуникационный менеджмент в социальной сфере. Социальные коммуникации, доверительные коммуникации и коммуникационные риски.

21. Коммуникационный менеджмент выставочной деятельности.
22. Коммуникационный менеджмент и бизнес-коммуникации.
23. Коммуникационный менеджмент и информационное общество.
24. Коммуникационный менеджмент и социодинамика культуры.
25. Коммуникационный менеджмент и структура коммуникационного взаимодействия в негосударственном и информационном секторах.

Раздел (тема) дисциплины: «Основы кадровой политики на предприятии»

1. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
2. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.
3. Формирование эффективной команды менеджеров.
4. Управление конфликтами.
5. Организация, координация и регулирование.
6. Мотивация как функция управления.
7. Основные теории мотивации.
8. Основные методы определения эффективности управления.
9. Основные модели принятия решений.
10. Современная модель управления организацией.
11. Реинжиниринг: характеристика и значение.
12. Характеристика тайм-менеджмента.
13. Виды рисков в менеджменте.
14. Женщина-руководитель: опыт и проблемы управления.
15. Роль менеджмента в развитии общества.
16. Делегирование полномочий: понятие, цели.
17. Стрессоустойчивость как фактор эффективной деятельности менеджера. Профилактика стресса.
18. Роль кадровой службы в разработке кадровой политики
19. Требования к руководителю кадровой службы
20. Кадровая служба как лидер по разработке кадровой политики
21. Положение о кадровой политике
22. Проблемы кадровой политики
23. Особенности стиля реализации изменений кадровой политики
24. Пути преодоления сопротивления изменениям кадровой политики.
25. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров

Раздел (тема) дисциплины: «Контроль в системе управления»

1. Функция контроля, виды и основные критерии.
2. Контроль и контроллинг.
3. Сущность понятия «контроль», его виды в системе менеджмента
4. Специфика и характеристика эффективного контроля

5. Функция контроля в современной экономике России
6. Трансформация контроля в переходной экономике России .
7. Планирование в организации
8. Координация и проектирование организации
9. Мотивация и формирование внутренней идентичности
10. Контроль как функция управления
11. Искусство управления
12. Командообразование
13. Власть, влияние, лидерство
14. Организационная культура компании
15. Кросс-культурный менеджмент
16. Процесс контроля в системе менеджмента
17. Финансовый контроль
18. Этапы контроля
19. Виды контроля
20. Внутренний и внешний контроль
21. Управление отклонениями
22. Контроль как функция управления
23. Основные характеристики эффективности контроля
24. Модификация и конкретизация типового механизма управления
25. Эффективность контроля

Шкала оценивания сообщений: 5 балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающе-

муся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

1.6 ДЕЛОВАЯ ИГРА

Игра № 1. «Экзамен»

Тема. Организационное поведение. Стрессоустойчивость. Работа в команде.

Цели и задачи: изменение отношения к стрессовой ситуации экзамена через его «проживание»; снижение напряженности, тревожности перед новой ситуацией; обозначение проблем, с которыми предстоит встретиться на экзамене, и обсуждение путей их преодоления. Реквизиты: экзаменационные билеты, часы (песочные), колокольчик. Время проведения – 1,5 ч.

Порядок проведения деловой игры Преподаватель предлагает студентам испытать себя в ситуации экзамена. Для каждого независимо от опыта экзамен является определенным испытанием. У всех есть много общего в восприятии экзамена. Однако есть и различия. Кто-то воспринимает ситуацию как тревожную, чреватую негативными последствиями. А кто-то, напротив, чувствует себя энергичным, бодрым и уверенным в своих силах. В ходе игры на практике предстоит узнать, что же такое экзамен, а затем еще раз (исходя из опыта) обсудить, что пережил каждый. Традиционно каждый сдает экзамен в индивидуальном порядке.

Этот экзамен проводится в групповой форме. Группе нужно разбиться на команды: две команды «экзаменующихся» и «экзаменационная комиссия». Студенты садятся в круг таким образом, чтобы участники одной команды находились рядом. Преподаватель предлагает высказаться, от чего зависит успех на экзамене. Проводится свободное обсуждение. Студенты говорят о знании предмета, везении, находчивости, доброжелательности экзаменационной комиссии, взаимовыручке и т. д. Преподаватель подводит итог. Преподаватель знакомит студентов с правилами игры и процедурой ее проведения. Представители каждой команды одновременно подходят к столу, за которым восседает «многоуважаемая экзаменационная комиссия», и тянут билет. Затем идет коллективное обсуждение в командах. Услышав сигнал об окончании времени, к столу экзаменаторов выходит представитель команды. Он и отвечает на вопросы билета.

В случае необходимости команда может дополнить ответ. Система оценок – традиционная пятибалльная. Время подготовки к ответу строго ограничено, на нее дается 3 мин, на ответ – 1 мин. Отсчет времени осуществляется с по-

мощью песочных часов. Сигналом к началу и завершению этих периодов служит звонок колокольчика.

За нарушение правил экзаменационная комиссия имеет право снижать отметку. Также существуют требования к построению ответа: в ответе должны быть раскрыты все понятия, включенные в вопрос; ответ должен быть логичным; участники направляют своих представителей за «счастливым билетом».

Все билеты имеют № 13. Экзаменационные билеты

Билет № 13. Расскажите об особенностях жанра «Современный женский роман»: сюжет, литературные приемы, главные герои и т. д.

Билет № 13. Расскажите об особенностях выращивания цыплят бройлерных пород в условиях вечной мерзлоты.

Билет № 13. Докажите теорему № 124 о построении равнобедренного круга.

Билет № 13. Перечислите основные способы добывания философского камня в горах Казахстана. 1. Деловые игры 16 17 Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания Билет № 13. Расскажите об особенностях внешней политики князя Джуффина Доброго (на примере торговли со странами Дальнего Юга)

. Билет № 13. Расскажите об особенностях экспериментальной проверки качества парфюмерной продукции «franzuski sport».

Билет № 13. Расскажите об обычаях, культуре, особенностях жизни дикого племени Мумба-Юмба, живущего в лесах Центральной Африки.

Билет № 13. Найдите место в биологической классификации живому существу, известному в народе как Змей Горыныч.

Билет № 13. Расскажите о подготовке, проведении и правилах черенкования плодово-ягодных деревьев и кустов в условиях Крайнего Севера.

Преподаватель засекает время (переворачивает песочные часы). По окончании обсуждения звучит колокольчик. После этого представители команд выходят к экзаменационной комиссии. Для того чтобы у команд не было возможности продолжить обсуждение после звонка ведущего, представители всех команд выходят к столу одновременно и по очереди отвечают на вопросы билета. Каждой команде нужно ответить на три экзаменационных билета и получить по три отметки. Преподаватель отслеживает время. Комиссия объявляет, какие оценки получили команды, аргументируя свое решение. (Юмористические комментарии с акцентами на реальных достижениях отвечавших позволяют участникам сбросить напряжение и легче перенести ситуацию провала.) Экзаменационная комиссия подсчитывает общий балл, набранный каждой командой, и объявляет победителей.

Игра № 2. «Трудный разговор»

Тема. Способность к диалогу. Умение находить компромиссы.

Цели: поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке; развить творческое мышление студентов, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи; помочь студентам разо-

браться в себе и понять природу своих лидерских качеств; потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта. Ресурсы не требуются.

Время проведения – 1,5 ч. Порядок проведения игры

Преподаватель просит студентов внимательно выслушать легенду игры. Вы – руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро, назначено решающее совещание, на котором вы должны представить заказчику – кандидату на выборную муниципальную должность – стратегию его избирательной кампании. Заказчик требует познать его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов, агитационных листовок, текстами объявлений, статей. По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас, в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен.

На восстановление утраченного материала требуется по меньшей мере полтора–два часа. Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты – «Металлика». Он настоящий фанат тяжелого рока, и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа. Кроме того ваша коллега-график отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Она поделилась с вами своими планами встретить мужа с работы сюрпризом – романтическим ужином на двоих при свечах. Так что уже сейчас она с нетерпением поглядывает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все приготовления до возвращения с работы мужа. Ваша задача как руководителя отдела убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы. Прочтя задание, преподаватель предлагает трем студентам попробовать свои силы на сценической площадке, отыграв разговор между руководителем и его подчиненным. Важно, чтобы после каждого представления преподаватель проверял состояние дел вопросом, обращенным к зрителям: – Вы верите в то, что к утру задание будет выполнено?

Подведение итогов Преподаватель предлагает группе обсудить следующие вопросы:

1. Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?
2. Каков был стиль решения конфликта?
3. Какие индивидуальные особенности ведения переговоров обнажила игра в участниках?

Игра № 3 «Стили лидерства»

Тема. Лидерство. Командная работа.

Цели игры: освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства; потренироваться в определении четких признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств; попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, анализируя влияние на результат разнообразных стилей руководства; продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных типов лидеров к решению задачи и исполнению своих лидерских

функций, а также влияние позиции лидера на результат групповой деятельности.

Время проведения – 1–1,5 ч. Ход игры Первый этап.

Преподаватель предлагает студентам сосредоточиться и представить себе, как бы они продолжили предложение «Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...». Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Студенты обмениваются результатами, рассказывают товарищам о лидерах, образы которых они представили себе.

Проводится обсуждение:

1. Каковы наиболее яркие черты этих личностей?
2. Кто такой лидер?
3. Правильно ли следующее определение: «Лидер – тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов»?

Что можно добавить/ изменить в предложенной формулировке? Различают лидеров формальных и неформальных.

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социоэмоциональный (в совместной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитываются личные и общественные потребности членов команды).

Преподаватель предлагает определить, к какому из двух (или – к смешанному) типов относится личность, загаданная каждым. Каков стиль лидерства у этих личностей – демократический, авторитарный, попустительский?

Второй этап. Группа делится на три подгруппы, в каждой выбирается один представитель на роль руководителя группы. После того как выборы завершены, кандидату первой подгруппы дается роль лидера, работающего в демократическом стиле. Кандидату в лидеры второй группы стиль лидерства определяется как попустительский. А в третьей подгруппе преподаватель сам назначает лидера-автократа, склонного к авторитарному, диктаторскому, стилю руководства. Затем объявляется групповое задание (одинаковое для всех групп-участниц): связать как можно более длинную цепочку из шнурков от обуви участников подгруппы. На эту работу группам дается пять минут.

Завершение. Преподаватель определяет, какая группа лучше других справилась с задачей, какая – на втором, а какая – на третьем месте.

Обсуждается ход игры:

1. Как группа реагировала на демократического/попустительствующего/авторитарного лидера?
2. Как и в чем проявлялась роль лидера подгруппы?
3. Какой тип и стиль лидерства предпочтительнее?
4. Каков оптимальный стиль лидерства предполагает ситуация: бытовой ссоры между супругами; капитана корабля, терпящего крушение в океане; лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю; директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров; учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами; руководителя литературной

студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха?

На чем основывается выбор в каждом конкретном случае?

Игра № 4 «Слалом

Тема. Принятие управленческих решений.

Цель игры – привитие студентам навыков оперативного принятия управленческих решений руководителем. Реквизиты

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить: идентификаторы участников игры (в двух экземплярах); жетоны произвольной формы (6–8 штук); папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха; часы или секундомер; карандаш. Ход игры Преподаватель знакомит студентов со сценарием игры, участниками игры и их функциями.

Руководитель (начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверхнеотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает).

Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 мин. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя. Студент-практикант интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов-«производственников». Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись. Кладовщик цеха, как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т. д.).

Целью обращения к начальнику цеха сотрудника отдела МТО (материально-технического обеспечения) завода является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т. д. Беседа носит неформальный характер. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия – ветеране труда Иванове П.

А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант – журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т. д.).

Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив. Порядок проведения деловой игры Преподаватель распределяет роли между студентами группы, знакомит их с заданием. Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше. В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога. Преподаватель отслеживает время прохождения «слабома».

Заключение. Преподаватель подводит итоги. Группа обсуждает действия «начальника цеха».

Игра № 5. «Распределение сердец»

Тема. Умение находить компромисс и строить диалог.

Цель – развитие способности выходить из конфликтной ситуации на основе корректного разрешения конфликта, а также иллюстрация представленных стратегий.

Время проведения игры – 2-3 ч.

Сценарий игры Представим себе больницу, которая специализируется на пересадке донорских сердец. Неожиданно в больницу поступает донорское сердце. На очереди находятся четыре человека: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого близка к завершению; 16-летняя беременная девушка, сирота, у нее больное сердце; молодая, симпатичная женщина, которая пользуется исключительной любовью со стороны сотрудников, врач той же больницы, в которой ведут операции по пересадке донорского сердца; учительница, мать двоих детей, муж которой недавно погиб в автомобильной катастрофе. У всех ситуация критическая. Каждому из них осталось жить один месяц.

Проблема – кому отдать единственное донорское сердце.

Ход игры Преподаватель делит группу на четыре команды. Каждая команда выбирает одного из пациентов для дальнейшей защиты и одного представителя для ведения переговоров с представителями из других команд для принятия общего решения.

Обсуждение итогов игры

1. Какие стратегии поведения были использованы представителями в ходе переговоров?

2. Каким способом были реализованы те или иные стратегии представителями?

3. Какие основные психологические механизмы вы увидели при реализации соперничества, сотрудничества, уклонения, приспособления и компромисса?

Игра № 6. «Путешествие на воздушном шаре»

Тема. Упражнение на осознание ценности своей жизни, своего предназначения.

Цель игры – дать возможность наблюдать в группе процессы, происходящие при обсуждении и принятии коллективного решения.

Время проведения – 1,5 ч.

Ход игры. 1. Преподаватель предлагает участникам игры выбрать себе профессию (врач, инженер, учитель, художник, и т. д.). Одного участника просят быть экспертом.

2. Всем участникам игры предлагается представить, что они оказались членами одного экипажа на воздушном шаре. Шар начинает падать и остается совсем немного времени до того момента, когда он упадет в море. Чтобы этого не произошло, кто-то должен выпрыгнуть из корзины.

3. Группа должна принять общее решение о том, кто прыгнет из корзины, исходя из того, кто из них будет менее полезен, если воздушный шар приземлится на необитаемом острове.

4. После завершения дискуссии происходит оценка работы группы. Эксперт докладывает свои наблюдения о ходе дискуссии: использование веских доводов, аргументов в защиту «своей» профессии, умение выслушивать друг друга, «авторитарные манеры» и т. д.

Сценарий игры Шар начинает падать и один доброволец должен выпрыгнуть за борт, чтобы спасти остальных. Преподаватель нагнетает обстановку, пока кто-то не решится, а потом этому человеку задает вопросы:

1. Что в своей жизни ты теряешь, прыгнув сейчас?
2. От чего избавляешься?
3. Что хотел бы сказать оставшимся?
4. Что тебя толкает на этот шаг?

Студент выходит из круга, и ситуация повторяется, пока кто-то из членов группы не скажет: «Стоп!» или пока не останется один человек.

Игра № 7 Процесс принятия управленческих решений

Важное место в системе управления занимают проблемы обмена оперативной информацией внутри фирмы. В ряде случаев географическое размещение организаций фирмы достигает десятков километров. Поэтому передача информации связана с выходом на линии связи, что осложняет получение оперативной информации, значительно удорожает весь процесс.

Тема. Принятие управленческих решений.

Цель деловой игры – определить объемы информации, которой должны обмениваться подразделения с руководством фирмы. При проведении деловой игры преподаватель должен обращать особое внимание на характер сведений, получаемых в определенные календарные сроки (сутки, декаду, месяц и т. д.), на их объем с учетом закона однозначной записи, исключения дублирования и избыточности информации, сокращения времени использования линии связи и затрат.

Время проведения – 1,5 ч. 1.

Порядок проведения деловой игры 1. Преподаватель выделяет из группы студентов нескольких человек, которым поручает роли генеральных директоров коммерческих фирм.

2. Каждый «директор» подбирает себе руководителей служб – потребителей информации (начальник отдела маркетинга, начальник финансового отдела, начальник отдела снабжения, главный бухгалтер и т. д.).

3. Каждая служба определяет характер и сроки получения информации (объемные, стоимостные и другие показатели).

4. На основании решений, принятых отдельными службами, каждая группа совместно определяет пути формирования информации (суточной, декадной, месячной и т. д.).

5. Разрабатывается технология использования полученной информации отдельными службами (коммерческой фирмы) и формирования сводных документов. Наиболее важным этапом для преподавателя является формирование информации в подразделениях фирмы ее руководителем.

Деловая игра может проводиться в два этапа. На первом этапе преподаватель дает вводную лекцию, распределяет роли, раскрывает последовательность и правила игры, рекомендует подготовить решение в неучебное время. Вторым этапом начинается с доклада «директоров» фирм о принятом решении. Далее преподаватель руководит дискуссией и подводит итоги игры. Сценарий деловой игры В составе крупной коммерческой фирмы четыре филиала. Расстояние от штаб-квартиры фирмы до ближайшего филиала 20 км, до дальнего филиала – 150 км. Генеральный директор сам принимает решение о степени централизации функций управления и наиболее рациональной форме информационной связи. Все филиалы фирмы имеют выход на телефонные линии. Переговоры оплачиваются по установленному междугородному тарифу.

Учитывая, что всякое управление базируется на обмене информацией, есть основания полагать, что все эти виды связи будут активно использоваться руководством фирмы и ее филиалами, а это приведет к значительным затратам времени и средств. Поэтому так важно создать четкую систему обмена информацией, обеспечивающую ее полноту, достоверность и своевременность при минимальной загрузке линий связи.

С целью реализации поставленной задачи руководству коммерческой фирмы необходимо принять ряд решений:

1) определить, какие функции управления предполагается централизовать в аппарате управления фирмой и какие оставить в компетенции руководства филиалами. При этом следует учесть, что централизованно фирма должна получать необходимую первичную информацию в достаточном для обработки объеме, а децентрализованно – только отчетные данные в установленные календарные сроки;

2) установить объем, номенклатуру и время поступления суточной (сменной) информации с учетом следующих факторов: а) эта информация не должна содержать производных экономических показателей, которые могут быть полу-

чены при ее обработке; б) должен действовать закон однозначной записи, когда каждая цифра (показатель) фигурирует в информационной совокупности только один раз; в) поступающая информация не должна содержать плановых, справочных и других нормативных данных, которые уже имеются в распоряжении руководства фирмы; г) передаваемые данные должны быть максимально укрупнены. Например, данные о выпуске продукции в номенклатуре могут даваться по диапазонам изделий (внешним, внутренним); д) следует учитывать, что междугородные переговоры с 18 до 24 и с 0 до 7 ч оплачиваются по льготному тарифу; 3) определить объем, номенклатуру и периодичность поступления отчетной информации (декадной, месячной, квартальной и т. д.).

При этом необходимо принимать во внимание условия, аналогичные только что рассмотренным.

1. Занятые в игре студенты представляют аппарат управления коммерческой фирмой.

2. Возглавляет группу студент, которому поручена роль генерального директора фирмы. Он же докладывает о результатах проведенной работы.

3. Одновременно с докладом «генеральный директор» представляет руководителю игры необходимые документы (формы суточной и периодической отчетности, справки, схему обмена информацией и т. д.).

4. Каждый студент учебной группы может вносить свои дополнения и изменения в принятое решение.

Заключение. Преподаватель подводит итоги. Разработанная технология обмена информацией оценивается по количеству внесенных поправок: чем меньше поправок, тем более высокие баллы получает проект.

Игра № 8. «Повышение и увольнение»

Тема. Навыки делового общения.

Цель игры – отработка тактик самопрезентации и убеждения.

Время проведения – 1,5 ч.

Ход проведения игры Преподаватель разбивает учебную группу на команды по четыре человека. Один студент из группы играет роль начальника, трое других – роли его подчиненных. Игра проходит в четыре раунда.

Игровые условия Руководитель пригласил троих своих подчиненных, чтобы сообщить им, что ему необходимо уехать на длительный срок (например, на три месяца на стажировку за границу). Вместо себя он должен оставить кого-то из них (т. е. фактически один из подчиненных должен быть повышен...). С другой стороны, ситуация на рынке требует сокращения одной управленческой единицы, поэтому один из троих по итогам разговора будет уволен.

Взаимодействие в раунде происходит следующим образом: сначала руководитель говорит вступительную речь своим подчиненным (одна минута); затем подчиненные по очереди высказывают собственные соображения, почему они не должны быть уволены (по одной минуте на каждого); выслушав выступления подчиненных, руководитель принимает решение о судьбе каждого из

подчиненных и в течение минуты аргументирует свои решения уволенному и неповышенному подчиненным.

По итогам раунда в карточки участников ставятся баллы: 0 баллов тому подчиненному, чья аргументация руководителю была неубедительной – его уволили; 1 балл тому подчиненному, чья аргументация была недостаточна для того, чтобы его повысили в должности, – ему оставили его функционал; 2 балла тому подчиненному, чья аргументация убедила руководителя повысить его.

Подчиненные (кроме повышенного) могут поставить (а могут не поставить) руководителю по одному баллу, если они остались удовлетворены теми аргументами, которые руководитель привел для обоснования своего не самого лучшего для них решения.

Таким образом, в каждом раунде каждый участник может получить от 0 до 2 баллов за собственное умение аргументировать свою позицию и презентовать себя во взаимодействии. В игре четыре раунда. Даже если каждый студент встретится с одним и тем же человеком второй раз, каждый раз его статусы будут различны. Каждый из студентов побывает в роли руководителя и трижды в роли подчиненного.

Игра № 9. Поведение в конфликте

Тема. Конфликтология.

Цели игры: сформировать у студентов понятие о видах поведения в конфликте; показать основные психологические факторы, определяющие конфликт; научить студентов выбирать адекватные стили поведения в конфликте в конативной (поведенческой) системе межличностного взаимодействия.

Время игры – 1,5 ч. Ход игры Преподаватель делит всех участников на пять групп, в каждой выбирается ее представитель, которому преподаватель дает одну из пяти карточек с названием определенного стиля поведения в конфликте с соответствующим девизом: стиль «Конкуренция»: «Чтобы я победил, ты должен проиграть»; стиль «Приспособление»: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть»; стиль «Компромисс»: «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть»; стиль «Сотрудничество»: «Чтобы выиграл я, ты тоже должен выиграть»; стиль «Избегание»: «Мне все равно, выиграешь ты или проиграешь, но я знаю, что в этом участия не принимаю». Каждая группа обсуждает и готовит сценку, в которой демонстрируется предложенный ей вид поведения в конфликте.

В сценке должны участвовать руководитель и подчиненный, решающий какой-либо производственный вопрос. Руководитель обращается к подчиненному, подчиненный его выслушивает, а потом отвечает, что может послужить началом дискуссии. Обсуждение проводится в форме ответов на вопросы:

1. Как данный вид поведения в конфликте повлиял на эмоциональное состояние, на чувства его участников?

2. Могли ли другие виды поведения в этой ситуации быть более полезными для участников?

3. Что заставляет людей выбирать тот или иной стиль поведения в конфликте?

4. Какой стиль самый конструктивный для взаимоотношений людей? Обсуждение итогов игры.

По итогам игры группа анализирует удачные ходы аргументации. Студенты высказывают свое мнение о том, какие ходы аргументации были выигрышными для них как руководителей, а какие работали против самого подчиненного.

Преподавателю важно подчеркнуть, что аргументация «не работает», если говорящий не прояснил для себя, какие задачи хочет решить для себя партнер, в данном случае – начальник. А хочет он, в первую очередь, решить вопрос безопасности (чтобы его не подсадили), вопрос стабильности (чтобы без него – как с ним и не хуже), вопрос контроля (держат руку на пульсе).

Важно также подчеркнуть, что руководитель уже в своей вступительной речи оговаривает те критерии, которые считает важными. Если их услышать, зафиксировать и вернуть руководителю как собственный аргумент – велика вероятность «попадания в яблочко». То есть аргументы должны ложиться точно в цель, которую можно выделить, если внимательно слушать, понимать и фиксировать услышанное.

Игра № 10 «Мозговая атака» – способ выдвижения новых идей

Тема. Основы менеджмента.

Цель деловой игры – показать студентам, как этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т. д.

Время проведения – 1,5 ч.

Порядок проведения деловой игры Преподаватель знакомит студентов с правилами игры:

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. «Мозговая атака» требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кемлибо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки: они мешают построению и формированию новых идей.

6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

7. «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой: до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчлнить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь сконструировать некоторую систему из, казалось бы, «чуждых» друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот: поставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. д.

20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в данной фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других сферах деятельности.

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

23. В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, больше думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

24. Помните: оптимизм и уверенность удесятят умственную и психическую энергию человека.

25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы: Заслуживает данная проблема моего внимания? Что дает ее решение? Кому и для чего это нужно? Что произойдет, если ничего не менять? Что случится, если я не выдвину ни одной идеи? Затем преподаватель предлагает студентам разделиться на команды по 3-5 человек и выбрать экспертную группу, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей.

Ситуации для проведения «мозговой атаки»

Задание 1. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директорам службы экономической безопасности фирмы.

Задание 2. Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Если нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.

Задание 3. Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, поведение которого осуждается в трудовом, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения, то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4. Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции, выпускаемой фирмой?

Задание 5. Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания – 5 мин. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого – фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Заключение. Эксперты сообщают о результатах «мозговой атаки». В заключение проводятся обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Выносятся коллективное решение.

Игра № 11. «Логическая игра на командообразование» «Загадки Эйнштейна. Кто выращивает рыбок?»

Тема. Основы менеджмента. Задача на логику.

Цель игры – привить студентам навыки логического мышления, умения работать в команде.

Время проведения – 40–60 мин. Реквизит – заготовки с частью головоломки.

Ход игры Преподаватель делит учебную группу на команды по 4–6 человек, зачитывает задание и раздает полоски с частью головоломки. При решении

задачи нельзя пользоваться бумагой и ручкой, нельзя складывать полоски с частями головоломки вместе. Задание Есть пять человек разных национальностей, которые проживают в пяти домах. Каждый дом имеет свой цвет, отличный от цвета других домов. Каждый из этих людей курит и предпочитает определенный сорт сигарет. У каждого из этих людей есть по одному домашнему животному. Каждый из этих людей пьет свой любимый вид напитков.

При решении должны соблюдаться следующие условия: Норвежец живет в первом доме. Англичанин живет в красном доме. Зеленый дом находится левее белого. Датчанин пьет чай. Тот, кто курит Rothmans, живет рядом с тем, кто выращивает кошек.

Тот, кто живет в желтом доме, курит Dunhill. Немец курит Marlboro. Тот, кто живет в центре, пьет молоко. Сосед того, кто курит Rothmans, пьет воду. Тот, кто курит Pall Mall, выращивает птиц. Швед выращивает собак. Норвежец живет рядом с синим домом. Тот, кто выращивает лошадей, живет в синем доме. Тот, кто курит Phillip Morris, пьет пиво. В зеленом доме пьют кофе. Нужно определить, кто выращивает рыбок. Заключение. Преподаватель подводит итоги, определяет команду, быстрее других справившуюся с заданием, проводит разбор обсуждения решения задания в каждой из команд.

Игра № 12. «Конфликт на промышленном предприятии»

Тема. Управленческие решения.

Цели игры – ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях.

Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания конструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Время игры – 3 ч.

Ход игры Преподаватель знакомит студентов со сценарием игры. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта.

Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры: а) заменить устаревшее оборудование на новое; б) сократить примерно наполовину число работников; в) повысить квалификацию оставшимся работникам; г) найти (привлечь) дополнительное финансирование; д) радикально перестроить всю структуру предприятия. На предприятии работают 100–150 человек.

Все работники подразделяются на следующие категории: а) административно-управленческий аппарат; б) работники предпенсионного возраста; в) женщины, имеющие малолетних детей; г) все остальные работники. Все работники являются акционерами своего предприятия. Преподаватель предлагает студентам распределить между собой следующие роли: генеральный директор предприятия; технический директор; менеджер по финансам; управляющий

персоналом; председатель профсоюзного комитета; представители всех категорий работников (а, б, в, г); группа экспертов.

Сценарий игры Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии. Заключение. Эксперты высказываются по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Проводится общее обсуждение прошедшей игры.

Игра №13 «Создание фирмы»

Цель: обобщить закрепить полученные знания, отработать коммуникативные навыки.

Время проведения: 60 мин.

На первом этапе деловой игры группа разделяется на 2-3 команды.

Каждая команда должна: 1. Придумать название организации. 2. Сформулировать миссию фирмы. 3. Охарактеризовать продукцию фирмы (товар или услугу). 4. Описать конкурентные преимущества фирмы. 5. Продемонстрировать рекламный ролик для своей продукции. 6. Описать особенности внутренней среды организации – ее оргструктуру, стиль руководства, корпоративную культуру. 7. Оценить эффективность действующей стратегии фирмы. 8. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее. 9. Оценить конкурентоспособность фирмы. 10. Описать возможные стратегические перспективы компании. 11. Определить возможные стратегические проблемы компании. Завершающий этап игры - дебаты. На этом этапе каждой из команд задаются вопросы. Игроки команд обстоятельно отвечают на все вопросы. Перед началом игры выбираются эксперты, которые проводят обстоятельный анализ каждого пункта и объясняют свое решение.

Игра №14. «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание деловой игры Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для

прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б. Компания Б – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол.включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров.

В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б. Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5- миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат. Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Вопросы: 1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов? 2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний? 3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации? 4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации? 5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов? 6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками. Методические указания Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры 1. Игра рассчитана на 2 академических часа. 2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек. 3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры. 4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами. 5. Ознакомить сту-

дентов с опытом инспекции контролирующей организацией компаний, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

Игра №15. «Отборочное интервью при устройстве на работу»

Цель: научить правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

Условия и правила игры: в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности.

Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление.

В своем выступлении он должен:

- Охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкурентной группы;
- Продемонстрировать профессиональную компетентность;
- Рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуа-

ции, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Раздел (тема) дисциплины: «Сущность и содержание менеджмента»

4. Менеджмент – это:
- д) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
 - е) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации

ж) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.

з) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

5. К основным функциям управления относят:

г) планирование, организация, мотивация, контроль

д) планирование, организация, мотивация

е) планирование, мотивация, эффективность, достижимость

г) нет верного ответа

6. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

е) вертикальному разделению труда

ж) горизонтальному разделению труда

з) диагональному разделению труда

и) диверсификационному разделению труда

к) нет верного ответа

4. Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

2. Увеличение доли компании на рынке.

3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.

4. Создание сплоченной управленческой команды.

5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.

6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.

7. Повышение качества обслуживания клиентов.

8. Контроль экономии на затратах.

9. Развитие корпоративной культуры.

10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

5. Определить, что такое объект управления?

д) человек или группа людей, которыми управляют;

е) аппарат управления;

ж) люди, которые занимаются управлением;

з) люди, которые выполняют определенные задачи.

6. Функции менеджмента это:

д) То же, что и процесс управления;

е) Относительно обособленные направления управленческой деятельности, с помощью которых осуществляется управляющее воздействие для достижения целей организации.

ж) Процесс создания структуры предприятия.

з) Нет правильного ответа.

8. Высказывание: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» принадлежит...

д) А. Файоль

е) Ли Якокка

ж) Акио Морита

з) П. Друкер

8. Право менеджера _____, а также _____ называется полномочием.

а) выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;

б) направлять усилия отдельных ее сотрудников на выполнение тех или иных задач;

в) использовать определенные ресурсы организации;

г) создавать структуры организации.

17. Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель.

в) да

г) нет

18. Предметом теории управления являются отношения управления, возникающие, в первую очередь, между управленческими работниками и исполнителями, а также между самими управленческими работниками и между самими исполнителями по поводу принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение запланированных целей организации.

а) да

б) нет

19. К основным функциям управления относят:

г) планирование, организация, мотивация, контроль

д) планирование, организация, мотивация

е) планирование, мотивация, эффективность, достижимость

20. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- е) вертикальному разделению труда
- ж) горизонтальному разделению труда
- з) диагональному разделению труда
- и) диверсификационному разделению труда
- к) нет верного ответа

21. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- е) вертикальному разделению труда
- ж) горизонтальному разделению труда
- з) диагональному разделению труда
- и) диверсификационному разделению труда
- к) нет верного ответа

22. Организация представляет собой...

- е) закрытую систему
- ж) открытую систему
- з) живую систему
- и) нет верного ответа
- к) все ответы верны

23. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- е) формальные
- ж) корпоративные
- з) коммерческие
- и) первичные
- к) нет верного ответа

24. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- е) внешней среде косвенного воздействия
- ж) внешней среде прямого воздействия
- з) внутренней среде
- и) глобальной среде
- к) нет верного ответа

17. К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся ...

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация производства, реализация товаров
- в) подготовка производства, оперативное управление, координация
- г) распорядительство, организация, достижение цели.
- д) управление, достижение цели, реализация товаров

18. К источникам информации о среде организации относятся:

- а) личный опыт;
- б) статистические данные и бухгалтерская отчетность;
- в) нижестоящие менеджеры и работники фирмы;
- д) общий стаж
- е) все перечисленное верно.

19. Основные функции управления

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль +
- в) организация, мотивация
- г) организация, мотивация, контроль
- д) планирование, контроль, премия

20. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...

- а) предварительный
- б) целенаправленный
- в) финансовый
- г) фактический
- д) правильного ответа нет

21. Как называется вид деятельности, когда человек старается повторить ту деятельность, при которой была удовлетворена потребность?

- а) результативность;
- б) закон удовлетворения потребности;
- в) закон повторения;
- г) закон удовлетворения;
- д) закон результата.

22. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители...

- а) среднего уровня
- б) низшего уровня
- в) высшего, среднего и низшего уровня
- г) высшего уровня
- д) все ответы верны

23. Какие вы знаете основные факторы эффективности решения менеджера?

- а) степень принятия решения людьми;
- б) качество решения связанное;
- в) количество решений;
- г) содержание пунктов 1, 3;
- д) содержание пунктов 1, 2.

24. Из ниже перечисленных функций управления к общим относятся...

- а) контроль
- б) информирование
- в) принятие решений
- г) предоставление услуги
- д) управление

25. С помощью чего удовлетворяются потребности?

- а) ценность;
- б) достоинство;
- в) результат;
- г) мотив;
- д) все вышеперечисленное.

Раздел (тема) дисциплины: «Эволюция управленческой мысли; новая управленческая парадигма»

11. Термин «менеджмент» исторически соотносится со следующими древнегреческими понятиями:

- а) демагогия, деспотия, педагогика;
- б) демократия, кибернетика, ойкономика; в) демагогия, кибернетика, педагогика;
- г) деспотия, ойкономика, педагогика.

12. Менеджмент - это:

- а) всеобщая человеческая деятельность;
- б) это специфическая область управления, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций;
- в) это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей;
- г) это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

13. Первым образцом рациональной организации мобильного торгового предприятия является:
- а) полис;
 - б) агора;
 - в) кибернетика;
 - г) педагогика;
 - д) все вышеперечисленное.
14. Кто из перечисленных философов внес вклад в развитие науки управления:
- а) Фалес;
 - б) Диоген;
 - в) Сократ;
 - г) никто
15. Особенность партисипативного менеджмента древних греков заключается в:
- а) руководстве кораблем;
 - б) том что учитывалась ценность голоса каждого гражданина;
 - в) то что каждому предоставлена возможность трудиться, надо лишь умело ею воспользоваться;
 - г) руководстве на основе планов.
16. Какой принцип по Макиавелли характеризуется тем, что предусмотрительный правитель не должен выполнять все свои обещания. Он обязан сделать это лишь в том случае, если неисполнение наносит ему вред:
- а) победителей не судят;
 - б) честный ошибается чаще;
 - в) страх любви;
 - г) руководитель не должен быть щедрым?
17. Какой принцип по Макиавелли характеризуется тем, что правитель не обладает всеми добродетелями одновременно. Поэтому важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным:
- а) победителей не судят;
 - б) честный ошибается чаще;
 - в) страх любви;
 - г) качество льва и лисицы;
 - д) руководитель не должен быть щедрым; е) относительности?
18. Как называется первая управленческая революция, которая имела место около 4 - 5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке:
- а) религиозно-коммерческая;

- б) светско-административная;
- в) индустриальная;
- г) нет правильного ответ

19. Производственно-строительная революция была направлена на:

- а) соединение государственных методов управления в сфере производства и строительства;
- б) развитие письменности и ведения коммерческой деятельности в сфере производства и строительства;
- в) разработку законодательных норм в сфере производства и строительства;
- г) становление менеджеров как класса;
- д) соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства;
- е) все вышеперечисленное.

20. Для пятой управленческой революции характерно:

- а) соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства;
- б) появление информационных технологий управления;
- в) замещение ручного труда на механический с использованием техники;
- г) появление класса менеджеров;
- д) формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, внедрение норм и стандартов, формализация должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

11. В теории управления эволюцию концепций менеджмента представляют такие управленческие школы, как...

- д) социально-этического управления
- е) научного управления и административная (классическая)
- ж) человеческих отношений и поведенческих наук
- з) комплексного и маркетингового управления

12. К основным положениям школы человеческих отношений в менеджменте можно отнести...

- д) участие работников в управлении
- е) применение экономико-математических моделей в управлении
- ж) беспристрастность
- з) использование групповой самоорганизации.

13. К основным положениям административной школы управления, сформулированным в виде правил, можно отнести

- д) Централизацию организации
- е) Корпоративный дух в организации

- ж) Изучение поведения человека в организации,
- з) Применение экономико-математических моделей в управлении

14. В теории менеджмента к функциям менеджмента по А. Файолю относятся...

- д) Формулировка целей
- е) Планирование
- ж) Организация
- з) Управленческие коммуникации

15. Какая школа исходит из того, что на производительность влияет не столько материальные факторы, сколько психологические и социальные;

- д) административно – классическая школа;
- е) школа человеческих отношений;
- ж) школа научного управления.
- з) нет верного ответа.

16 Кто разработал 14 универсальных принципов управления?

- д) А.Файоль;
- е) Ф.Тейлор;
- ж) М.Фоллет;
- з) Э.Мэйо.

17. Какими по своей природе являются вторичные потребности?

- а) генетическими;
- б) врожденными;
- в) физиологическими;
- г) психологическими;
- д) умственными

18. Как называется ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность?

- а) потребность;
- б) недостаточность;
- в) побуждение;
- г) неудовлетворенность;
- д) побуждаемость.

19. Определите главные роли менеджера:

- а) обеспечение и проектирование;
- б) разработка стратегии и представительская роль;
- в) информационная роль и руководство;
- г) ответственность, контроль и руководство;
- д) роль по принятию решения, информационная роль, роль руководителя.

20. С помощью чего удовлетворяются потребности?

- а) ценность;
- б) достоинство;
- в) результат;
- в) мотив;
- г) все вышеперечисленное.

21. Когда применяется процессный менеджмент?

- а) когда необходимость в принятии решений возникает в случайные моменты времени;
- б) для решения проблем, имеющих известный цикл;
- в) при решении крупных проблем, когда установить дату следующего решения по этой проблеме невозможно;
- г) при прогнозировании оценки направления и скорости изменения параметров объекта управления;
- д) при применении определенных управляющих воздействий

22. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

- а) безопасности
- б) подчинения
- в) приобретения
- г) сопротивления
- д) все ответы верны

23. Определите набор способностей менеджера

- а) концептуальность, оперативность;
- б) способность к административным решениям и аналитичность;
- в) коммуникационность, коммуникабельность, обладание определенным уровнем знаний;
- г) содержание пунктов 1, 2, 3;
- д) содержание пунктов 2 и 3.

24. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...

- а) предварительный, финансовый
- б) финансовый, текущий
- в) предварительный, текущий
- г) фактический, финансовый
- д) предварительный, фактический

25. Сущность контроля как функции менеджмента является...

- а) учет, количественная и престижная оценка результатов работы
- б) определение целей и показателей эффективности деятельности
- в) учет, качественная и финансовая оценка результатов работы

г) постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем обнаружения проблем

д) постоянный процесс согласования направлений деятельности подразделений организации

Раздел (тема) дисциплины: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

10. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие – это...

- е) макросреда
- ж) микросреда
- з) поставщики
- и) персонал
- к) нет верного ответа

11. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- е) внешней среде косвенного воздействия
- ж) внешней среде прямого воздействия
- з) внутренней среде
- и) глобальной среде
- к) нет верного ответа

12. К внешней среде прямого воздействия относится:

- е) законы и государственные органы
- ж) социокультурная среда
- з) политическая среда
- и) природная среда
- к) все ответы верны

13. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- е) внешней среде косвенного воздействия
- ж) внешней среде прямого воздействия
- з) внутренней среде
- и) глобальной среде
- к) нет верного ответа

14. К внешней среде относится:

- е) нормативно-правовые акты
- ж) технология

- з) цель
- и) персонал
- к) нет верного ответа

15. К внешней среде косвенного воздействия относится:

- е) социокультурная среда
- ж) поставщики
- з) конкуренты
- и) законы и государственные органы
- к) все ответы верны

16. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- е) внешней среде косвенного воздействия
- ж) внешней среде прямого воздействия
- з) внутренней среде
- и) глобальной среде
- к) нет верного ответа

17. Что такое PEST-анализ?

- е) инструмент анализа внешней среды
- ж) инструмент анализа внутренней среды организации
- з) инструмент анализа персонала
- и) инструмент анализа эффективности производства
- к) нет верного ответа

18. Что такое SWOT-анализ?

- е) нет верного ответа
- ж) инструмент анализа внутренней среды организации
- з) инструмент анализа персонала
- и) инструмент анализа эффективности производства
- к) инструмент анализа внешней среды

10. EST-анализ направлен на анализ следующих факторов (элементов):

- д) политико-правовых, экономических, социокультурных, технологических
- е) персонала, экономической эффективности, сбыта, технологии производства
- ж) производительности, эффективности, системности, требовательности
- з) нет верного ответа

21. Расставьте этапы процесса создания организационной структуры в правильной последовательности:

– Проектирование технологии управленческих процессов. Разработка регламента процессов, происходящих в системе. Фиксация состава и численности элементов системы.

– Проектирование структуры системы.

– Выбор конфигурации элементов системы в пространстве.

– Фиксация информационных взаимосвязей элементов системы.

22. 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.

23. 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 техноло-

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

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. Выделяют следующие принципы построения организационных структур управления (отметить несколько ответов):

а) целеполагание;

б) системного подхода; б) единство;

в) развитие демократических основ управления; г) участие;

д) управляемость; е) постоянство;

ж) соответствие объекта и субъекта управления; з) адаптации;

и) специализации;

к) правовой регламентации.

28. Линейная структура управления характеризуется тем что...:

а) группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;

б) применяется в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция;

в) одновременно используются функциональная и дивизиональная командная структура в одной и той же части организации;

г) вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями;

д) руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него;

е) компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность;

ж) специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта.

29. Функциональная структура управления характеризуется тем что...:

а) группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;

б) применяется в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция;

в) одновременно используются функциональная и дивизиональная командная структура в одной и той же части организации;

г) вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями;

д) руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него;

е) компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность;

ж) специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта.

30. Дивизиональная структура управления характеризуется тем что...:

а) группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;

б) применяется в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция;

в) одновременно используются функциональная и дивизиональная командная структура в одной и той же части организации;

г) вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями;

д) руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него;

е) компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность;

ж) специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта.

21. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...

а) административной школы

б) ситуационного подхода

в) школы человеческих отношений

г) школы «Наука управления»

22. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...

- а) А. К. Гастев
- б) О. А. Ерманский
- в) А. А. Богданов
- г) П. М. Керженцев

23. Автором теории «административной емкости» в отечественной истории управления был ...

- а) Ф. Р. Дунаевский
- б) А. А. Богданов
- в) Н. А. Витке
- г) А. К. Гастев

24. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...

- а) М. Веберу
- б) Ф. Тейлору
- в) А. Файолю
- г) Э. Мэйо

25. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...

- а) Ф. Герцбергом
- б) Ф. Гилбретом
- в) А. Файолем
- г) Г. Л. Ганнтом

Раздел (тема) дисциплины: «Организационные отношения в системе управления»

1. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте термином...

- а) «правовой статус»
- б) «организационная культура»
- в) «организационная структура»
- г) «композиция организации»

2. Размер организации в менеджменте обычно определяется...

- а) количеством цехов
- б) числом видов выпускаемой продукции

- в) размером уставного капитала
- г) числом работающих в ней людей

3. Взаимозаменяемость компонентов и способов жизнедеятельности организации как системы доказывает факт наличия у нее свойства ...

- а) сложности
- б) целостности
- в) надежности функционирования
- г) инерционности

4. Составляющая внутренней среды организации, характеризующаяся наличием разнообразных по природе связей, специализированным разделением труда, числом ступеней и звеньев управления, называется ...

- а) организационной структурой управления
- б) организационной культурой
- в) документооборотом организации
- г) персоналом организации

5. Количественная определенность как свойство организации означает ...

- а) наличие определенных общих целей
- б) единство действий работников внутри данной системы
- в) наличие координирующего центра
- г) необходимость минимального количества членов организации

6. По своей организационно-правовой форме к некоммерческим организациям относится ...

- а) общество с ограниченной ответственностью
- б) закрытое акционерное общество
- в) потребительский кооператив
- г) производственный кооператив

7. Внешняя среда организаций обладает свойством _____, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

- а) подвижности
- б) неопределенности
- в) агрессивности
- г) сложности

8. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся _____ системы.

- а) закрыты
- б) открыты
- в) структурированные
- г) технические

9. Изучение отраслевых законодательных ограничений деятельности означает исследование _____ факторов внешней среды организации.
- а) экологических
 - б) социально-культурных
 - в) политико-правовых
 - г) экономических
10. Степень удовлетворенности сотрудников организации работой как элемент открытой системы относится к ...
- а) выходящим ресурсам
 - б) входящим ресурсам
 - в) процессу трансформации
 - г) прямой связи
11. Для организации характерно такое важное свойство систем, как ...
- а) хаотичная структура
 - б) децентрализованное управление
 - в) единство главной цели для всех элементов
 - г) полная зависимость элементов друг от друга
12. К входящим ресурсам организации не относятся ...
- а) финансовые ресурсы
 - б) сырье и материалы
 - в) информационные ресурсы
 - г) финансовые результаты деятельности
13. Под процессом трансформации в рассмотрении организации как открытой системы понимается процесс ...
- а) реализации товаров и услуг, произведенных организацией, на рынках сбыта
 - б) превращения входящих ресурсов в готовые товары и услуги
 - в) накопления сырья и материалов на складах организации
 - г) взаимодействия организации с внешней средой
14. Начальник цеха по отношению к бригаде этого цеха является ...
- а) субъектом управления
 - б) объектом управления
 - в) источником обратной связи
 - г) субъектом обратной связи
15. Социокультурные факторы – это ...
- а) стереотипы поведения, уровень образования
 - б) уровень доходов населения
 - в) политическая стабильность
 - г) поддержка предпринимательства

16. Неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, если ...
- а) не учитывать мнение членов и лидеров неформальных групп
 - б) практиковать принятие решений совместно с неформальной группой
 - в) не признавать неформальную организацию
 - г) скрывать всю официальную информацию
17. Логистика – это теория и практика управления _____ потоками
- а) трудовыми
 - б) материальными
 - в) информационными
 - г) производственными
18. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет _____ полномочия
- а) линейные
 - б) консультативные
 - в) функциональные
 - г) рекомендательные
19. Наиболее точное определение фирмы: «предприятие – организационно-хозяйственная единица, ...».
- а) осуществляющая предпринимательскую деятельность
 - б) преследующая коммерческие цели
 - в) осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
 - г) осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица
20. Сущность унитарного предприятия в том, что его имущество ...
- а) находится в оперативном управлении и считается неделимым
 - б) может быть разделено между работниками предприятия
 - в) не может быть коммерческим
 - г) может быть акционировано
21. Решение наиболее важных вопросов в акционерном обществе осуществляет ...
- а) правление акционерного общества
 - б) совет директоров
 - в) генеральный директор
 - г) собрание акционеров
22. Характеристиками этапа входа функционирования организации как системы, являются ...
- а) работники, капитал, сырье и материалы
 - б) управленческие и производственные технологии
 - в) товары
 - г) потребности работников
23. Организация – это группа людей ...
- а) деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей

б) с общими целями
в) образовавших юридическое лицо для совместной деятельности по достижению общих целей

г) объединенная общими целями, выполняющая определенные функции

24. Переменную, используемую для исследования внешней и внутренней среды организации, в менеджменте называют...

а) инфраструктура

б) фактор, условие

в) функция

г) имидж

25. Организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур называются...

а) оперативными

б) венчурными

в) неформальными

г) некоммерческими

Раздел (тема) дисциплины: «Методология и организация процесса разработки управленческого решения»

11. Количественные и качественные показатели (характеристики), отражающие условия функционирования системы, называются:

а) проблема;

б) критерий;

в) ограничения;

г) альтернатива.

12. Без чего невозможен выбор альтернатив:

а) установление проблемы;

б) критериев;

в) целеполагания;

г) анализ отклонений от плана

13. 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?

14. Что является центральным звеном в процессе деятельности менеджера:

а) целеполагание;

- б) организация работы;
- в) принятие решений;
- г) мотивация труда?

15. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры:

- а) формальными;
- б) математическими;
- в) экспертными;
- г) логическими?

16. Что первично в процессе принятия решения:

- а) формулирование проблемы;
- б) определение цели;
- в) структуризация проблемы;
- г) определение фактического состояния?

17. 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?

18. Какой метод принятия решений существенно отличается от других перечисленных:

- а) дерево решений;
- б) ленточный график;
- в) сетевая модель;
- г) мозговая атака.

19. Какой метод принятия решений выберет менеджер, если у него имеется значительная статистика за прошлые годы по изучаемому объекту:

- а) дерево решений;
- б) мозговая атака;
- в) морфологический анализ;
- г) прогнозирование;
- д) сетевую модель;
- е) все вышеперечисленное?

20. Если менеджер использует математический аппарат для принятия решений, то какое это решение:

- а) интуитивное;
- б) логическое;
- в) незапрограммированное;
- г) рационалистическое;
- д) основанное на суждении

11. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся _____ системы.

- а) закрытые;
- б) открытые;
- в) структурированные;
- г) технические.

12. Качественный уровень подготовленности менеджера, выражающийся в наличии у него определенных знаний и навыков, называется _____ менеджера.

- а) квалификацией;
- б) ролью;
- в) должностной инструкцией;
- г) компетенцией.

13. Изучение конъюнктуры рынка сбыта организации означает исследование _____ факторов внешней среды организации.

- а) экономических;
- б) экологических;
- в) социально-культурных;
- г) политико-правовых.

14. Основными функциями организационной культуры являются:

- а) интегрирующая;
- б) адаптивная;
- в) прогнозирующая;
- г) стимулирующая.

15. Фирма А получила предложения о сотрудничестве от трех поставщиков тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Процедуру обоснования альтернатив управленческого решения данной проблемы на производственном совещании в фирме А можно разделить на следующие последовательные операции:

- а) определение цели – реализация продукции в высококачественной таре по оптимальной цене;
- б) установление ограничений по себестоимости тары и ее дизайнерским характеристикам;
- в) разделение критериев, предъявляемых к таре, по значимости;

г) выработка альтернативных вариантов решения: покупать или производить самим; если покупать, то у кого.

16. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает:

а) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями;

б) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;

в) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающими решение;

г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

17. При _____ форме организации заработной платы ее величина зависит от сдельной расценки, нормы выработки, времени и объема изготовленной продукции.

а) сдельной;

б) повременной;

в) коллективной;

г) прямой.

18. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

а) Начальник цеха

1) Оперативное управление

б) Генеральный директор

2) Тактическое управление

в) Мастер

3) Стратегическое управление

19. Управление как информационный процесс представляет собой:

а) передачу информации подчиненным;

б) получение информации от подчиненных;

в) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;

г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

20. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

а) Задача планирования

1) построение оргструктуры организации

б) Задача контроля

2) побуждение сотрудников к эффективной деятельности

в) Задача мотивации

3) постановка целей и определение путей их достижения

г) Задача организации

4) сравнение желаемого и полученного результата

д) Задача оперативного

5) регулирования устранения отклонений

21. Основные функции управления это:

- а) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;
- в) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

22. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение	Предмет труда Результат труда Средства труда
Технические средства обработки информации	
Опыт, навыки	
Информация о проблемах	

23. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- а) это обособленная область управленческой деятельности;
- б) это основные правила управленческой деятельности;
- в) это способы достижения цели.
- г) нет верного ответа

24. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

- а) технология;
- б) задача;
- в) мотивация;
- г) организация.

25. Анализ внешней среды это:

- а) определение демографических тенденций развития;
- б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- в) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;
- г) организация работ по анализу рынка сбыта.

Раздел (тема) дисциплины: «Коммуникация в процессе управления»

11. 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.

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

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

13. Расставьте этапы процесса коммуникации в правильной последовательности:

- Передача.
- Интерпретация сообщения и формирование ответа на него.
- Кодирование и выбор канала.
- Декодирование.
- Зарождение идеи.
- Передача ответа отправителю.

14. Выделяют следующие элементы процесса коммуникации (отметить несколько ответов):

- а) отправитель;
- б) семантика;
- в) сигнал;
- г) канал;
- д) сообщение;
- е) знак;
- ж) получатель.

15. Емкость канала - это...:

- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.

16. Канал - это...:

- а) средство передачи информации;

- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.
17. Сообщение - это...:
- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.
18. Кодирование - это...:
- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.
19. Декодирование - это...:
- а) средство передачи информации;
- б) собственно информация, закодированная с помощью символов; в) перевод символов отправителя в мысли получателя;
- г) объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию;
- д) правильного ответа нет.
20. 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.
- г) нет верного ответа
11. Группы потребностей располагаются иерархически по отношению друг к другу – это одна из предпосылок мотивационной теории:
- а) Герцберга;
- б) А. Маслоу и Альдерфера;
- в) В. Врума;

г) Мак-Клелланда?

12. Организация как система не включает следующий аспект:

- а) маркетинговый;
- б) природоохранный;
- в) производственно-технический;
- г) макроэкономический?

13. Построение так называемого «организационного здания» не включает процесс:

- а) разделения труда и специализации;
- б) департаментизации;
- в) распределения прав и ответственности;
- г) определения функций и задач?

14. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) нет правильного ответа;
- в) системными;
- г) процессуальными?

15. Как процесс стратегическое планирование включает в себя следующие виды деятельности:

- д) определение целей организации, проведение анализа конкурентов, разработка мероприятий, направленных на достижение целей
- е) планирование, организация, мотивация, контроль
- ж) создание новой организации, рационализация, реорганизация
- з) нет верного ответа

16. Что должна включать в себя миссия?

- а. задачи фирмы с точки зрения ее основных товаров и услуг, основных рынков, технологий;
- б. внешнюю среду, которая определяет рабочие принципы организации;
- в. культуру организации.
- г. Все варианты верны

17. Как в переводе звучит критерий S – Specific?

- а. Конкретность и ясность
- б. Измеримость
- а. Достижимость
- г. Нет верного ответа

18. В соответствии с матрицей БКГ все направления деятельности фирмы (стратегические зоны хозяйствования - СЗХ) делятся на следующие 4 зоны (квадранты):

- а. "звезды", "коровы", "собаки", "кошки";
- б. "звезды", "коровы", "дети", "собаки";
- в. "львы", "мыши", "коровы", "собаки";
- г. "слоны", "мыши", "кошки", "собаки".

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

- а. SWOT-анализом
- б. PEST-анализом
- в. SNW-анализом
- г. нет верного ответа

20. .Объект и субъект менеджмента это:

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

21. Планирование это:

- а) Вид деятельности;
- б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- в) Перспективу развития;
- г) Состояние организации;
- д) Интеграцию видов деятельности.

22. Как осуществляется организационное планирование?

- а) Только на высшем уровне управления;
- б) На высшем и среднем уровнях управления;
- в) На среднем уровне управления;
- г) На всех уровнях управления;
- д) Определение потребностей подчиненных.

23. Что такое внутренняя среда организации?

- а) люди
- б) информационные связи
- в) конкуренты
- г) законы

24. Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента:

- а) школа научного управления
- б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

- в) административная или классическая школа управления+
- г) школа науки управления или математическая школа управления

25. Какая из данных теорий менеджмента опиралась в основном на использование личного опыта менеджеров?

- а) теория организационной культуры
- б) количественная теория менеджмента
- в) ситуационная теория менеджмента
- г) теория массового обслуживания

Раздел (тема) дисциплины: «Основы кадровой политики на предприятии»

7. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей?

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация.
- г) нет верного ответа

8. Рычаг воздействия, который вызывает активизацию определенных мотивов – это:

- а) стимул;
- б) стимулирование;
- в) потребность.
- г) нет верного ответа

9. Готовность человека довести порученное задание до конца – это:

- а) старания;
- б) направленность;
- в) настойчивость;
- г) нет правильного ответа.

10. Теория ожиданий базируется на том, что:

- а) наличие активной потребности является единственным необходимым условие мотивации человека на достижение определенной цели;
- б) человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению желаемого;
- в) а и б.

11. Кто считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов?

- а) А.Маслоу;
- б) Мак Клеlland;
- в) Герцберг.

12. Какие теории были направлены на идентификацию потребностей?

- а) содержательные;
- б) процессуальные.

7. Модель Портера-Лоулера относится к группе:

- а) содержательных теорий;
- б) процессуальных теорий.

8. Вознаграждение- это:

- а) всё, что человек считает ценным для себя;
- б) то, что даёт человеку организация (заработная плата, премия и т.д.);
- в) то, что даёт сама работа (общение с коллегами, удовольствие от успешно выполненной работы).
- г) нет верного ответа

9. Что не относится к методам мотивации?

- а) принуждение;
- б) вознаграждение;
- в) воспитание;
- г) приспособление.

10. Согласно теории усиления Скиннера:

- а) поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом;
- б) поведение людей обусловлено только ролью, которую он исполняет в данный момент времени и в данной ситуации;
- в) а и б.
- г) нет верного ответа

11. Сущность контроля как функции менеджмента является...

- а) учет, количественная и престижная оценка результатов работы
- б) определение целей и показателей эффективности деятельности
- в) учет, качественная и финансовая оценка результатов работы
- г) постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем обнаружения проблем
- д) постоянный процесс согласования направлений деятельности подразделений организации

12. Основные функции управления

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

д) планирование, контроль, премия

13. На выбор потребителя влияют:

- а) пожелания и интересы потребителя;
- б) цена товара и уровень дохода;
- в) пожелания и интересы потребителя; цена товара и уровень дохода.
- г) пожелания и интересы производителя;
- д) пожелания потребителя и производителя

14. Из ниже перечисленных функций управления к общим относятся...

- а) контроль
- б) информирование
- в) принятие решений
- г) предоставление услуги
- д) управление

15. В системе управления контроль выполняет функции ...

- а) административную
- б) диагностическую
- в) корректирующую
- г) финансовую
- д) управленческую

16. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.
- д) все ответы верны.

17. К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся ...

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация производства, реализация товаров
- в) подготовка производства, оперативное управление, координация
- г) распорядительство, организация, достижение цели.
- д) управление, достижение цели, реализация товаров

18. К источникам информации о среде организации относятся:

- а) личный опыт;
- б) статистические данные и бухгалтерская отчетность;
- в) нижестоящие менеджеры и работники фирмы;
- г) общий стаж

19. Основные функции управления

- а) планирование, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль +
- в) организация, мотивация
- г) организация, мотивация, контроль
- д) планирование, контроль, премия

20. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся...

- а) предварительный
- б) целенаправленный
- в) финансовый
- г) фактический
- д) правильного ответа нет

21. Как называется вид деятельности, когда человек старается повторить ту деятельность, при которой была удовлетворена потребность?

- а) результативность;
- б) закон удовлетворения потребности;
- в) закон повторения;
- г) закон удовлетворения;
- д) закон результата.

22. К критериям удовлетворительности принимаемых решений Г. Саймон не относит:

- а) сроки;
- б) прибыль;
- в) долю рынка;
- г) цену?

23. Программированные решения требуются для разрешения проблем:

- а) несистематизированных;
- б) систематизированных;
- в) неструктурированных;
- г) структурированных?

24. В самоменеджмент включают:

- а) тайм-менеджмент;
- б) поддержание добрых отношений с коллегами;
- в) поиск работы;
- г) управление личной безопасностью?

25. К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят:

- а) строгий деловой костюм;
- б) доброжелательную атмосферу общения;
- в) яркие краски в одежде;
- г) классический стиль кабинета

Раздел (тема) дисциплины: «Контроль в системе управления»

11. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это:
- г) стратегия;
 - д) тактика;
 - е) контроль.
12. К основным видам контроля относится:
- а) обязательный;
 - б) ведомственный;
 - в) заключительный.
13. Основными средствами осуществления предварительного контроля является:
- а) реализация определенных правил, процедур и линий поведения;
 - б) мониторинг текущего состояния производства;
 - в) существующие законы.
14. В организациях предварительный контроль используется в ... ключевых областях:
- а) двух;
 - б) трех;
 - в) пяти.
15. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является:
- г) смета расходов;
 - д) международные транши;
 - е) финансовый план.
16. В процедуре контроля есть ... четко различимых этапов:
- а) два;
 - б) три;
 - в) четыре.
17. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля:
- а) отличаются двумя особенностями;
 - б) ничем не отличаются;
 - в) отличаются только по уровню достижения.

18. Все системы с обратной связью:
- а) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
 - б) не имеют цели;
 - в) не используют внешние ресурсы.

19. Цели,используемые в качестве стандартов для контроля, отличаются особенностями. Они характеризуются:
- а) конкретным критерием;
 - б) отсутствием временных рамок;
 - в) обязательностью выполнения.

20. Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Одним из таких является:
- а) дороговизна;
 - б) обязательность;
 - в) экономичность.

11. Соответствие (установите) между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

а) американская модель менеджмента;	1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;
б) японская модель менеджмента;	2) экономический, дополнен социально-психологическим;
в) российская модель менеджмента:	3) экономический, дополнен командным.

12. Концепция непрерывного обучения является отличительной особенностью__менеджмента.
- а) европейского
 - б) российского
 - в) японского
 - г) американского

13. Корпоративный дух является одним из наиболее сильных средств мотивации в_____модели менеджмента.
- а) американской
 - б) российской
 - в) японской
 - г) европейской

14. Ситуационный подход в менеджменте предполагает, что:

- а) управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий
- б) организацию необходимо рассматривать как систему высочайшей сложности, важнейшими частями которой являются люди
- в) необходимо непрерывно обновлять и совершенствовать методы управления с ориентацией на существующие условия внешней среды
- г) успех деятельности организации зависит от максимального удовлетворения потребностей членов коллектива

15. Для российского менеджмента характерны следующие черты:

- а) организованность и дисциплинированность
- б) склонность к творчеству и самостоятельности
- в) коммуникабельность и корпоративность
- г) протекционизм и поручительство

16. Центральным «моментом» ситуационного подхода в менеджменте является ...

- а) набор должностных инструкций и нормативных актов
- б) совокупность конкретных обязательств, которые оказывают влияние на организацию в определенные моменты времени
- в) иерархия функциональных менеджеров
- г) анализ конфликтных ситуаций в фирме

17. Реализация _____ функции управления персоналом подразумевает создание руководителем атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе.

- а) психотерапевтической
- б) воспитательной
- в) арбитражной
- г) экспертно-консультативной

18. К функциям кадровой службы крупной организации в сфере обучения персонала относится(-сятся) ...

- а) взаимодействие с пенсионным фондом
- б) обеспечение инструкторами
- в) консультации по вопросам оплаты труда
- г) планирование персонала

19. Перемещение работника с одной должности на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков называется ...

- а) ротацией
- б) тренингом
- в) наставничеством
- г) инструктажем

20. Экспертно-консультативная функция управления персоналом может реализовываться руководителем посредством ...

- а) личного примера профессиональной компетентности
- б) урегулирования спорных ситуаций
- в) делегирования полномочий
- г) применения взысканий

21. Одной из основных задач кадрового планирования персонала является ...

- а) обеспечение развития персонала в соответствии с будущими потребностями организации
- б) адаптация кадров в коллективах
- в) изучение социальной направленности в коллективе г) заключение коллективных договоров
- г) нет верного ответа

22. Перемещение работников является задачей _____ направления кадровой работы в организации.

- а) отчетно-аналитического
- б) планово-регулятивного
- в) учетно-контрольного
- г) организационно-методического

23. Оценка деловых и личностных качеств руководителей при отборе кандидатов на вакантную должность отражается ...

- а) диаграммой
- б) гистограммой
- в) галограммой
- г) социограммой

24. Работа с письменными обращениями работников ведется в рамках _____ направления кадровой работы в организации.

- а) учетно-контрольного
- б) организационно-методического
- в) координационно-информационного
- г) планово-регулятивного

25. Работника организации повысили в должности, назначив начальником смежного отдела (регионального филиала). В этом случае для работника будет характерна _____ трудовая адаптация к условиям труда.

- а) внешняя
- б) вторичная
- в) первичная

г) внутренняя

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 очно-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 . «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия проработала инженером на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли СССР. В течение последних лет на

предприятия дела обстояли все хуже и хуже, не регулярно платили зарплату, заказы сократились и персонал отпускали в отпуск с минимальной зарплатой. Два года назад на предприятии поменяли руководство, и казалось, что предприятие обретет второе дыхание, появились заказы, начались преобразования. Однако не все так просто, было принято решение о сокращении персонала и Анастасия попала в число сокращенных. Анастасия совершенно не ожидала, что может попасть под сокращение, так как руководитель всегда ее хвалил, она отличалась инициативностью и ответственностью.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Ее квалификация совершенно не интересовала работодателей. Пособие закончилось, сбережения тоже, и надо было принимать решение, что делать дальше. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать

– подстригать газоны в частных хозяйствах. Решила попробовать и вскоре увлеклась. Анастасия всегда умела выполнять порученную работу хорошо, вовремя, очень аккуратно, была внимательна и очень вежлива, клиенты были очень довольны.

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Кто, по–вашему мнению, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель? Каким образом менялось положение Анастасии? Когда она перестала быть наемным работником?

2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного дела?

3. Какие виды работ Анастасия должна выполнять, кроме стрижки газона, с того момента, как стала работать самостоятельно?

4. Почему клиенты предпочитали работать с Анастасией?

5. Какие решения должна систематически принимать Анастасия, что оказывает влияние на эти решения?

6. От чего зависит график работы Анастасии, какие факторы влияют?
7. Что необходимо было иметь, чтобы начать работать самостоятельно?
8. Представьте рабочий день Анастасии, из каких видов деятельности он состоит? Какие функции выполняет Анастасия?
9. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?
10. Что является гарантией успеха для Анастасии?
11. Какие роли выполняет Анастасия?

Компетентностно-ориентированная задача № 2 «Ложка дёгтя»

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

Компетентностно-ориентированная задача № 3 «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 № 4 «Школа чиновников в древнем Египте»

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий.

В одном из сочинений автор пишет; «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаешься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы? Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши умножаются в поле...».

В следующем тексте описываются злоключения офицера. «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твое, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приемом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчеты, приветственные послания, выговоры послушке, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска.

Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Высокое призвание и профессия, которые они должны получить в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей. Надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино, веселясь в обществе девиц. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады.

У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов. Например,

«Наставления Птахотпа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков.

Чиновник древности — это, как правило, человек ученый, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами приличествующего поведения и хорошего тона как знаков принадлежности к высшему классу, школяры много времени

посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчиненными, с начальством.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах — ты найдешь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, потому внушаю тебе любить книги, как родную мать, и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их».

Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Вопросы для обсуждения:

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников ?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?

Компетентностно-ориентированная задача № 5 «Изменения скучной по содержанию работы»

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были недовольны своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зача-

стую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее затем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степеней удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Компетентностно-ориентированная задача № 6 «Стройпласт»

Господин Иванов И.И. – опытный специалист в области ПВХ-производства, прошел обучение и стажировку в Германии на фирме RENAУ. Успешно пройдя полный курс обучения, наладив связи с крупными германскими фирмами, Иванов решил открыть свой собственный бизнес в России – компанию «Стройпласт». Для начала он решил заниматься исключительно поставками германского профиля КВЕ и RENAУ на российский рынок, предлагая его российским предприятиям, занимающимся сборкой и монтажом ПВХ-окон. Вот как охарактеризовал г-н Иванов общую стратегию работы фирмы RENAУ на международном рынке:

«Немецкая фирма RENAУ, где я проходил стажировку, поразила меня уровнем технической оснащенности, присущей немцам аккуратностью и точностью, культурой в отношении с потребителями. Фирма RENAУ перерабатывает полимеры в высококачественные технические продукты, представляет частичные решения и полностью завершённые системы для всех областей промышленности.

В 40000 артикулов производимой продукции вложены интенсивные исследования, многолетний опыт работы и высокое техническое обеспечение. Все продукты являются результатом тесного сотрудничества технических специа-

листов и менеджеров RENAУ с поставщиками и клиентами. Основные направления работы компании таковы:

Системы водоснабжения и отопления; Профиль для окон, рольставней, зимних садов; Бытовая техника;

Дорожное и подземное строительство; Мебельное производства;

Автомобильная промышленность; Охрана окружающей среды;

Электроника и электротехника;

Кораблестроение и судостроение; Садовое хозяйство.

К материалам которые вырабатывает фирма RENAУ, относятся все термопластики, эластомеры, а также целый ряд дюропластов. Фирма RENAУ имеет устойчивые деловые связи с компаниями Европы – крупными поставщиками сырья первичной обработки.

Так, RENAУ имеет деловые контакты с французской фирмой VOX. Химическая компания VOX специализируется на выпуске антиозонатов, введение которых совместно со специальным UV стабилизаторами в uPVC компаунд значительно повышают стойкость профиля, противостоя окислительной деструкции от солнечного излучения и действия атмосферного озона в течение десятков лет. UV стабилизаторы поставляют чешская компания USDO. Дюропласты и эластомеры поставляются французской химической компанией NeCon и турецкой Gressko.

Из общего выпуска 60% технической продукции производится с использованием рециклата из обрезков профиля ПВХ. Пункты сбора ПВХ- профилей имеется как на территории Германии, так и в близлежащих районах. Компания RENAУ имеет отношения с восточноевропейскими партнерами – Чехией, Польшей, которые собирают и поставляют ПВХ- обрезки для дальнейшей переработки.

Промышленная продукция RENAУ поставляется по всему миру. Так, например, кораблестроение Великобритании и самолетостроение России используют в качестве основных уплотнители и обшивку из полимерных материалов фирмы RENAУ. На рынок оконного производства России RENAУ вышла практически первой, предлагая пластиковый профиль для сборки ПВХ-окон, дверей, зимних садов и рольставней. Чехия, Румыния, Польша также имеют давние устойчивые отношения с фирмой RENAУ.»

Вопросы для обсуждения:

1. Какой тип организационной структуры управления вы бы предложили для обеспечения эффективной работы компании RENAУ?

2. Изобразите наиболее предпочтительный тип организационной структуры и обоснуйте ее состоятельность.

Компетентностно-ориентированная задача № 7 «Пропаший консультант»

Сидоров Иван Иванович столкнулся с одним из самых сложных решений за весь срок своего пребывания на посту главы предприятия ООО

«Управленческое консультирование». У Петрова Владимира Владимировича, одного из лучших консультантов, очевидно, возникли проблемы, непосредственно отражающиеся на его результатах. ООО «Управленческое консультирование» разрабатывает, внедряет и реализует сложные управленческие проекты для организаций Курской области. Примерно половина консультантов работают в головном офисе, а остальные включая Петрова В.В., преимущественно на дому.

В понедельник утром Сидорову И.И. позвонил один из крупных клиентов из г. Курска. Он был весьма недоволен тем, что Петров В.В. не явился в штаб-квартиру предприятия, в которой должна была состояться презентация нового проекта «Создание логистического центра предприятия». В поисках невесть куда пропавшего консультанта Сидоров И.И. обзвонил других клиентов Петрова В.В., но полученная информация была еще более тревожной. Петров В.В. пропустил несколько встреч, и все утром по понедельникам. Никто из клиентов не заявил об этом, так как Петров В.В. всякий раз звонил и переносил встречу на другое время. Кроме того, они чуть было не подрался с сотрудником одного из предприятий, усомнившимся в профессиональных способностях Петрова В.В. В другой раз Петров В.В. без всяких объяснений ушел из офиса компании-клиента прямо посреди презентации проекта. Еще один клиент сказал, что в последний раз видел Петрова В.В. в состоянии сильного похмелья. Большинство клиентов были довольны работой Петрова В.В., но выражали беспокойство относительно его эксцентричного поведения. Одна клиентка заявила, что предпочла бы иметь дело с кем-нибудь другим. Что до рассерженного клиента из г. Курска, то он предпочел, чтобы Петров В.В. все-таки закончил проект, но сумму оплаты (250 тыс. руб.) уменьшил вдвое.

Сидоров И.И. нашел-таки Петрова В.В., дозвонившись до его соседа. Сотрудник признался, что у него были «неудачные выходные» и что он был слишком пьян, чтобы ехать на машине. Затем Петров В.В. сказал, что от него ушла жена, забрав с собой их двухлетнего сына. Признал он и тот факт, что в последнее время стал пить больше обычного, но пообещал взять себя в руки и больше проблем не доставлять. «Я не алкоголик, - сказал Петров В.В. – Я просто очень расстроен уходом жены, а в эти выходные совсем потерял контроль над собой». Сошлись на том, что если Петров В.В. приедет в Курск и завершит начатый проект, все будет забыто.

Но чуть погода Сидоров И.И. обуяли сомнения: не слишком ли легко решилась проблема? Он поговорил с руководителем отдела, в котором работал Петров В.В., и узнал, что тот был в курсе проблем подчиненного, но подумал, что дело уладится само собой. «Консультантов с такими знаниями и опытом, с такой готовностью ездить в командировки нужно еще поискать. Клиентам он нравится; думаю, он сумеет собраться». Но когда Сидоров И.И. спросил совета у начальника отдела управления и развития человеческих ресурсов Ивановой Ольги Петровны, та предложила уволить Петрова В.В.

«Вы не обязаны держать его здесь, – сказала она. – Он допустил серьезную ошибку, и мы имеем полное право уволить его за невыход на работу. Кли-

енты ведь сказали, что случилось не единожды. Избавьтесь от него, пока не стало хуже. Мы и так потеряли 125 тыс.руб. Подумайте, чем может обернуться деятельность Петрова В.В. в будущем».

Что бы сделали вы?

1. Уведомили бы Петрова В.В. об увольнении и дали бы ему месяц на поиски другой работы. У него репутация хорошего консультанта, так что он быстро найдет себе новое занятие, а вы избавитесь от проблем с его семейными трудностями и пристрастием к алкоголю.

2. Вы бы оставили как есть. Пропущенная встреча в Курске – первая крупная ошибка Петрова В.В. Он обещает взять себя в руки – почему бы не дать квалифицированному сотруднику шанс?

3. Сказали бы Петрову В.В., что вам небезразличны его семейные проблемы, оплатили бы ему небольшой отпуск и посоветовали обратиться за помощью к консультанту, а также серьезно подумать насчет употребления спиртного. Если сотрудник не перестанет пить, предложили бы ему выбор – лечение или поиск другой работы.

Компетентностно-ориентированная задача № 8 «Проблема слияния»

Авдеев Олег Петрович налил себе пятую чашку кофе, посмотрел на часы и выплеснул ее содержимое в раковину. Перебор с кофеином лишь усугубит ситуацию. Если он хочет прийти хоть к какому-то согласию с Новиковым Станиславом Александровичем, он должен быть абсолютно спокоен. Авдеев О.П. и Новиков С. делят между собой пост исполнительного директора ЗАО «Огородник» - компании, образовавшейся после слияния ООО «Садовник» и ООО «Эко».

Результатом союза двух равных, как говорилось в пресс-релизах, организацией стала компания с активами на 2,5 млн. руб., способная составить конкуренцию лидерам садово-огородной отрасли. Ожидалось, что слияние приведет к значительной экономии затрат на выращивание, транспортировку и маркетинг рассады, а также к высвобождению капитала на приобретение семян. Пресса и потребительский рынок отреагировали положительно, но эйфория быстро прошла, а ей на смену пришла тяжелая работа по интеграции двух организаций. Самым сложным оказалось объединить две культуры и сами трудовые коллективы. В деловой прессе подчеркивался тот факт, что экономия издержек будет достигнута за счет повышения эффективности труда, а не массовых увольнений; но это одна из проблем. В результате слияния на каждую руководящую должность, начиная с вершины и до середины «пирамиды», претендовали по два менеджера. О распределении высших постов Авдеев О.П. и Новиков С.А. договорились заранее, чтобы каждый мог оставить в совете директоров людей, которым они доверяют. Новиков С.А. выдвинул кандидатуру начальника отдела управления и развития человеческими ресурсами, директора маркетинга и главного специалиста по информационным системам – все они ранее работали с ним в ООО «Эко». Авдеев О.П. оставил своего операционного директора, финансового директора и главу агрономического отдела. Что до

остальных позиций, то и руководители и менеджеры понимали, сколько непростых решений им предстоит принять.

Некоторые из наиболее квалифицированных специалистов не пожелали пребывать в неизвестности и уволились по собственному желанию.

Авдеев О.П. предпочитает принимать решения в отношении персонала, повинаясь внутреннему инстинкту. Ему нравится общаться с работниками лицом к лицу, смотреть им в глаза, узнавать, что их тревожит, чего они хотят достичь на работе и в личной жизни. Так он решает, подходит сотрудник организации или нет. Естественно, он поддерживает некоторых «своих» менеджеров, потому что хорошо знает их достоинства и слабости. Но он более чем готов к переговорам, как в случае с распределением высших должностей. Более того, от некоторых менеджеров он предпочел бы избавиться, и этим можно воспользоваться. Новиков С.А., с другой стороны не проявляет особого интереса к тому, сохраняют ли менеджеры ООО «Эко» свои должности. Исключение составляют лишь некоторые руководители высшего уровня, но этот вопрос уже решен. Он предлагает провести независимую оценку всех менеджеров, включая не только результаты работы на предприятии, но и проверку личностных качеств, умственных способностей, эмоциональной устойчивости и т.д. Авдеев О.П. понимает, что объективная оценка – залог непредвзятого решения, но опасается, что он займет слишком много времени и что лучшие менеджеры скорее займутся поисками другой работы, чем пойдут на процедуру оценки. Кроме того, как подсказывает ему собственный опыт, лучшими являются менеджеры, которые «подходят» предприятию, а не те, кто получает высокие оценки на экзаменах. И чем ближе встреча с Новиковым С.А., тем сильнее у него болит голова.

Вопросы для обсуждения:

1. С каким решением столкнулись Авдеев О.П. и Новиков С.А.: программируемым или непрограммируемым? Почему?

2. Каковы личные стили принятия решений О.П. Авдеева и С.А. Новикова? Могут ли эти два человека, учитывая различия в подходах, вместе управлять предприятием?

3. Как вы думаете, какая модель принятия решения (классическая, административная или политическая) наиболее уместна в случае с решениями о персонале нового предприятия? Обсудите.

Компетентностно-ориентированная задача № 9 «Управление коммуникациями в компании «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям»,

результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» - «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирм «Чэмпιον» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью - поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами - одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию.

«Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала

«смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Вопросы для обсуждения:

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?

2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?

4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Компетентностно-ориентированная задача № 10 «Коммуникации в организации»

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень

внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Компетентностно-ориентированная задача № 11 «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Пётр Романов стал директором и основным совладельцем предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объём продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали ошибки: путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали только то, что им было сказано, а вечером шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов решил ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала он доверил работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование магазинов, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества и за улучшения в производственном процессе. Всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождалась требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки выполнения работы каждым участником. Сама система оценки была разработана и проводилась группой работников мясокомбината. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине и соблюдению техники безопасности.

Кроме того, бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку самих работников. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Вопросы для обсуждения ситуации:

- 1 Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
- 2 Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
- 3 Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. Почему она эффективна?
- 4 Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Компетентностно-ориентированная задача № 12 «Компания Lincoln Electric»

Представьте себе настолько эффективную управленческую систему, что ее название пишут с большой буквы - «Управленческая система компании Lincoln», а другие предприятия используют ее в качестве эталона. Речь идет Мы говорим о Lincoln Electric, компании из штата Огайо. Много лет другие фирмы пытались разгадать ее секрет: каким образом руководство добивается от работников максимальной производительности и качества, несмотря на тяжелые финансовые времена?

Lincoln Electric – ведущий производитель сварочного оборудования, сварочных принадлежностей и электрических двигателей. Ее выручка от реализации превышает \$1 млрд. в год, а численность персонала по всему миру составляет 6 тыс. человек. Продукция Lincoln Electric используется для изготовления, резки и ремонта различных изделий из металла. Акции компании выпущены в открытое обращение, однако более 60% из них находятся в руках семейства Линкольнов.

В Lincoln применяется многосторонний подход к контролю. Рабочие задачи строго определены, работники должны укладываться в жесткие, количе-

ственные нормативы. При этом успех системы Lincoln во многом зависит от организационной культуры, в основе которой лежат принципы открытости и честности, всеобщего контроля и равноправия. Да, в компании существует четкое разделение на управленческий и производственный персонал, однако менеджеры уважают опыт рабочих и ценят их вклад во многие аспекты бизнеса. В компании практикуется политика открытых дверей: все высшие руководители, менеджеры среднего звена и простые рабочие могут свободно общаться друг с другом. Считается, что если рабочий считает какую-либо составляющую труда или оплату несправедливой, он должен сообщить об этом руководству. Большинство рабочих приходят в компанию прямо со школьной скамьи и уже в стенах фирмы проходят обучение, причем не одной, а нескольким специальностям. Некоторые впоследствии получают назначение на руководящие должности, так как в Lincoln применяется практика выдвижения изнутри. Многие работники как приходят в Lincoln, так и трудятся в компании всю свою жизнь.

Один из основателей Lincoln полагал, что вес организации должны исходить из определенных ценностей, таких как честность, открытость, доверие, самоуправление, лояльность, подотчетность и взаимопомощь. Данные ценности по-прежнему лежат в основе культуры Lincoln, причем руководство регулярно вознаграждает тех, кто их демонстрирует на практике. Эффективная социализация рабочих, чем и отличается Lincoln, объясняет высокую степень самоконтроля со стороны персонала. Производственные рабочие не только имеют сдельную оплату труда, но, кроме того, и получают дополнительные бонусы за эффективность. Кроме того, существуют годовые премии, размер которых зависит от успехов компании в целом. Помимо всего этого, рабочие могут приобретать акции компании. На размер индивидуальных премий влияет множество факторов, таких как производительность, качество, исполнительность, умение сотрудничать с другими. Рабочие Lincoln получают свыше \$100 тыс. в год! Однако компания предлагает и другие, неосязаемые выгоды: гордость за свою продукцию, чувства причастности и чести мундира. Планирование, разработка и маркетинг продукции ведутся в межфункциональных командах, уполномоченных принимать соответствующие решения. Информация о деятельности и финансовом состоянии компании открыта для всех сотрудников Lincoln.

В компании практикуется предвосхищение и решение покупательских проблем. Торговые представители проходят курсы подготовки по техническим направлениям – благодаря этому они могут лучше понять нужды клиентов, помочь им разобраться в продукции компании и в конечном итоге решить проблемы. Ориентация на покупателя подкреплена повышенным вниманием к производственному процессу. В Lincoln приняты система учета и формальные показатели для оценки производительности, качества и инноваций всех работников. Кроме того, для упрощения потока материалов в процессе производства используется компьютерная программа под названием «Rhythm».

В США система Lincoln зарекомендовала себя как нельзя лучше. Культурные ценности, открытые коммуникации, системы контроля и оплаты труда – все это способствует единению целей менеджеров, рабочих и организации, а

также обучению и росту. В настоящее время идет проверка данной системы за рубежом. Несмотря на то что основную прибыль приносит деятельность на внутреннем рынке, а за рубежом компания в 1990-х гг. потеряла много денег, топ-менеджеры стремятся к глобальному развитию, потому что в других странах рынки растут намного быстрее, чем в Америке. Пока что менеджеры Lincoln не выработали стратегического плана глобального расширения. Вместо этого они полагаются на дублирование американской системы.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие типы контроля (упреждающий, сопутствующий, с обратной связью) проиллюстрированы в этом анализе? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, в чем секрет успеха «Системы Lincoln»?
3. Какой подход к контролю практикуется в компании: преимущественно бюрократический или децентрализованный? Почему вы так думаете?

Компетентностно-ориентированная задача № 13 «Мифы и легенды мотивации»

Фирма Medtronic, входящая в список «100 лучших компаний», публикуемый Fortune, обладает несомненными преимуществами в сфере мотивации работников. Она производит медицинские приборы для спасения жизни, что само по себе служит очень сильной мотивацией. Но помимо этого фирма извлекает колоссальную пользу из корпоративной легенды и миссии. Корпоративная легенда основана на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г. Основатель компании Э. Баккен говорит, что этот фильм пробудил его интерес к взаимосвязи электричества и жизни, сохранившийся на долгие годы.

Для подкрепления этой легенды немало делает и сам Э. Баккен, который подчеркивает миссию компании, появляясь на церемониях вручения медальонов фирмы Medtronic сотрудникам, недавно принятым на работу. На медальоне выгравирован отрывок из формулировки миссии: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную юбилейную церемонию. Здесь зачитываются благодарственные письма людей, жизнь которых поддерживают приборы, выпускаемые фирмой Medtronic.

Однако есть еще один — более фундаментальный — фактор помимо упомянутых выше. Это — исполнение желаний. Двадцать две тысячи сотрудников Medtronic осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в компанию своих детей. Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе фирмы, видят особый смысл в своей работе.

Medtronic служит примером того, как фирма может делать акцент и на людях, и на коллективной работе, мотивировать их посредством легенды, миссии и производственных задач, при этом увеличивая прибыль в условиях

непрерывно возрастающей конкуренции. Долгосрочный успех данной организации опирается на мотивацию и поведение работающих в ней людей.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая теория мотивации содержится в описании ситуации? Обоснуйте ответ.

2. Выделите варианты стимулирования и соотнесите их с актуальными мотивами.

Компетентностно-ориентированная задача № 14 «Изменение системы контроля»

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчетов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчеты отдела постоянно запаздывали. Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал четкие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний. Но когда подходил срок сдачи планов или отчетов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. При этом работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жесткие меры не имели никакого действия. После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведенного срока, она просила предоставить предварительный отчет о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчетность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жесткой?

2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?

3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введенный новой начальницей?

Компетентностно-ориентированная задача № 15 «Контроль рабочего времени»

В торговой компании «Анна» много мелких филиалов. Это розничные магазины по продаже одежды, которые территориально разбросаны, и в каждом работает всего несколько человек. Сотрудники магазинов должны непременно быть на месте с 10 часов утра до 7 часов вечера, их зарплата прямо связана с отработанным временем. В каждом магазине есть электронный журнал учёта рабочего времени, где сотрудники должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются - кто-то один отмечает всех остальных, и так по очереди все могут приходить позже и уходить раньше положенного времени. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

Вопросы;

1. Можно ли назвать действия сотрудников компании «Анна» поведением, ориентированным на контроль?

2. Процесс контроля состоит из трёх этапов: установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия. На каком этапе система контроля дала сбой?

Компетентностно-ориентированная задача № 16 «Case-практикум»

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент. В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений: 1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников; 2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы; 3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли; 4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того,

чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам; 5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией. Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Миссия – это общая цель организации, выражающая причину ее существования. В ней обычно детализируется статус организации, декларируются принципы ее работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации. Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании. Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Вопросы:

1. Что такое миссия организации? Приведите несколько формулировок определения и выберите одну, на Ваш взгляд, наиболее полно раскрывающую суть понятия.

2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?

3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации?

4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?

Компетентностно-ориентированная задача № 18» Портрет организации»

В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации «Ашан» (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами, а также периодической печатью. Еще 50 лет назад это слово не было известно никому, сегодня же его знают жители десятков стран – от Китая до Марокко. Современный «Ашан» — это крупнейший холдинг, владеющий сотнями гипермаркетов и супермаркетов по всему миру и обслуживающий несколько сотен миллионов человек ежегодно. Между тем началась история «Ашана» более чем тривиально. Основатель компании Жерар Мюлье, ранее занимавшийся производством и реализацией текстильной продукции (это был семейный бизнес Мюлье), открыл свой первый магазин, торговый зал которого был расположен в старом фабричном цехе. Общая торговая площадь магазина составила 600 квадратных метров, что для Франции, традиционно тяготеющей к небольшим лавочкам и кафе, было несколько рискованно. На сегодняшний день сеть является одной из самых крупных мировых торговых корпораций. В ее состав входят почти 550 гипермаркетов и более 750 супермаркетов во многих странах, все они оформлены в едином корпоративном стиле. Официальный штат сотрудников торговой сети превысил 230 тысяч человек, и постоянно увеличивается, потому что новые торговые точки компании открываются постоянно. Первый магазин АШАН в России открыл двери для покупателей в 2002 году, и на сегодняшний день компания представляет собой один из наиболее ярких примеров успеха французского бизнеса в России. Более 30 тысяч сотрудников заняты в почти 80 магазинах в 27 регионах России – АШАН бесспорно является одним из лидеров российского рынка. Руководство «Ашан» рассматривает Россию как очень перспективный рынок. Сегодня Россия является вторым по значимости рынком для компании АШАН после Франции, и в ближайшее время планируется открытие ряда новых магазинов.

Вопросы:

1. Изучив самостоятельно деятельность организации, определите, какую стратегию реализует Ашан.

2. Оцените конкурентоспособность Ашана, проанализировав его деятельность на российском рынке с помощью SWOT-анализа.

3. Согласны ли Вы с утверждением, что успех Ашана объясняется правильно выбранной стратегией?

Компетентностно-ориентированная задача № 19

Слухи об увольнении» Ситуация: Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение; сообщить руководителю и продолжить работать как прежде; сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Компетентностно-ориентированная задача № 20

Руководством фирмы «Гран», занимающейся производством бытовых замков, было принято решение по оптимизации складских помещений: на складе была увеличена площадь стеллажей, автоматизирована часть операций складирования. Затраты на проведение упомянутых мероприятий составили 200 тыс. руб. Произведенная оптимизация позволила увеличить мощность склада в 2 раза, в результате чего объем производства цеха комплектации был увеличен в 1,5 раза, а дополнительная прибыль организации составила 300 тыс. руб. 1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством фирмы «Гран», следует определять, как ... а) разницу между темпами роста мощности склада и объемами производства цеха комплектации б) отношение дополнительной прибыли к затратам на реализацию мероприятий в) отношение затрат на реализацию мероприятий к дополнительной прибыли г) отношение темпа роста мощности склада к затратам на реализацию мероприятий Поясните свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 21

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10 %. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15 % от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

1. Разработка планов работы цеха на текущий месяц относится к _____ методам управления.

- а) организационным
 - б) распорядительным
 - в) экономическим
 - г) административным
- Поясните свой ответ.

2. Стиль управления, который использовал начальник цеха при объявлении условий производства продукции, характеризуется как ...

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

Поясните свой ответ.

3. Начальник цеха при объявлении условий производства продукции использовал власть, основанную на вознаграждении и состоящую в возможности ...

- а) удовлетворить насущные потребности
- б) показать личный пример
- в) подчинить работников
- г) получить удовлетворение от результата работы

Поясните свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 22

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно. Начальник цеха объявил благодарность за досрочную работу, а особо отличившихся работников премировал путевкой в дом отдыха.

1. При распределении путевок с учетом личного вклада работников в выполнение срочного задания начальник цеха использовал _____ метод управления.

- а) экономический
- б) социально-психологический
- в) воспитательный
- г) административный

Поясните свой ответ.

2. Величина премиального вознаграждения, уплачиваемого работнику, как инструмент экономических методов менеджмента может зависеть от ...

- а) занимаемой им должности
- б) объема произведенной им продукции
- в) условий выполнения трудового договора
- г) межличностных отношений в коллективе

Поясните свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 23

Руководство консалтинговой фирмы «Алия» осуществило ряд мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности в организации. Было принято решение о совмещении ряда должностей в организационной структуре, за счет чего удалось добиться экономии в размере 45 тыс. руб. в текущем пери-

оде. Принятые решения по более рациональному использованию ксерокопировального оборудования привели к экономии в размере 15 тыс. руб. в текущем периоде. Затраты на осуществление данных решений в организации составили 20 тыс. руб.

1. Экономический эффект мероприятий по научной организации управленческого труда может быть определен как _____, достигаемая(-ое) за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда.

- а) общая экономия
- б) общая сумма затрат
- в) соотношение затрат и полученной прибыли
- г) соотношение общей экономии и затрат

Поясните свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 24

Руководство торгового дома «Эн» приняло решение о реорганизации деятельности своих торговых точек на период предновогодних распродаж: численность торгового персонала магазинов была увеличена на 15 чел.; реализована активная рекламная компания и ряд промо-акций; разработан и внедрен праздничный дизайн торговых площадей и витрин; при магазинах созданы службы оперативной доставки покупок. Затраты на реализацию управленческих решений составили 500 тыс. руб. В результате проведенных мероприятий объем продаж торгового дома «Эн» в ноябре–декабре отчетного года вырос в 3,5 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как у конкурентов рост составил 1,2 раза. Прирост прибыли по итогам реализации мероприятий составил 800 тыс. руб.

1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством торгового дома «Эн», следует определять, как отношение дополнительной прибыли, полученной в ноябре-декабре отчетного года, к ...

- а) темпу роста объема продаж
- б) затратам на реализацию решения
- в) темпу роста объема продаж конкурентов
- г) разнице темпов роста объемов продаж у «Эн» и конкурентов

Поясните свой ответ.

2. К фактам, подтверждающим экономическую эффективность внедренных руководством торгового дома «Эн» управленческих решений, следует отнести ...

- а) увеличение объема продаж
- б) рост численности торгового персонала
- в) прирост прибыли в период акции
- г) низкий уровень затрат на реализацию решения

Поясните свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 25

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. При этом начальник цеха издал приказ о начислении премии в размере 10 % от стоимости заказа за досрочное его выполнение. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

1. Издавая приказ о премировании, начальник цеха при постановке задания использовал _____ метод управления.

- а) административный
- б) экономический
- в) социальный
- г) психологический

Поясните свой ответ.

2. Стимулирование работников получением премии относится к экономическим методам ...

- а) регулирования
- б) поощрения
- в) планирования
- г) нормирования

Поясните свой ответ.

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.