

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 14.09.2022 16:03:42

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой
таможенного дела и
мировой экономики

(наименование кафедры полностью)



(подпись)

Н.Е. Деркач

«01» марта 2022 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине

Организационное поведение в международном бизнесе
(наименование дисциплины)

38.03.01 Экономика, «Внешнеэкономическая
деятельность и международный бизнес»
(код и наименование ОПОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Раздел (тема) дисциплины: Основы организационного поведения.

1. Понятие и методы исследования организационного поведения.
2. История становления и направления развития организационного поведения.
3. Понятие и виды организации.
4. Эффективность деятельности организации.

Раздел (тема) дисциплины: Формирование группового поведения в организации.

1. Понятие группы и их виды.
2. Причины создания формальных и неформальных групп.
3. Стадии развития групп.
4. Характеристики групп.
5. Преимущества и недостатки групповой работы.
6. Группа и команда: сходство и различие.
7. Новые типы команд.
8. Условия и факторы эффективности групповой работы.
9. Управление конфликтами в группах.

Раздел (тема) дисциплины: Лидерство в организации.

1. Природа лидерства.
2. Лидер организации.
3. Истоки и классические исследования лидерства.
4. Властный аспект организационного лидерства.
5. Управленческий аспект лидерства.
6. Делегирование полномочий и ответственности.
7. Современные оценки феномена лидерства.

Раздел (тема) дисциплины: Личность и организация.

1. Взаимодействие личности и организации в разных моделях ОП.
2. Теории поведения личности.
3. Процесс формирования и развития личности.
4. Личность и работа.
5. Ценности.
6. Критерии ясности личностных ценностей.
7. Изменение ценностей.
8. Установки.
9. Функции установок.
10. Изменение установок.
11. Удовлетворение трудом.
12. Вовлеченность в работу и приверженность организации.

Раздел (тема) дисциплины: Мотивация и результативность организации.

1. Сущность и содержание мотивации.
2. Современные теории мотивации.
3. Самоорганизация индивида.
4. Мотивация и стимулирование.
5. Механизм мотивации.
6. Организация и содержание труда как фактор мотивации.

7. Результативность мотивации.

Раздел (тема) дисциплины: Самоменеджмент.

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.
2. Инвентаризация своего времени.
3. Инструменты самоменеджмента.

Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческих решений.

1. Подходы к принятию управленческих решений.
2. Этапы рационального решения проблем.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Диагностика и идентификация проблем.
5. Сущность анализа альтернатив действий.
6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.

Раздел (тема) дисциплины: Методы разработки и принятия управленческих решений.

1. Классификация методов принятия управленческих решений.
2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.
3. Методы генерации альтернатив.
4. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений.
5. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив.
6. Методы реализации решения и контроля.

Раздел (тема) дисциплины: Эффективность управленческих решений.

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы).
3. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM).
4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

Критерии оценки для очной формы обучения:

1 балл выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

0,75 балла выставляется обучающемуся, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 2 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

0,5 балла выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

0 баллов выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

1.2 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Раздел (тема) дисциплины: Основы организационного поведения.

1. Организационное поведение – это ...
2. Организация – это ...
3. Продуктивность – это ...
4. Эффективность организации – это ...
5. Развитие – это ...
6. Какое количество слабых сторон теории Ф.Тейлора:
 - а) 4;
 - б) 2;
 - в) 3;
 - г) 5.
7. Какие пять элементов административной функции выделил А. Файоль:
 - а) предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль;
 - б) предвидение, организация, реализация, координирование и контроль;
 - в) организация, распорядительство, координирование и контроль;
 - г) контроль, организация, реализация и предвидение.
8. Ярким представителем классической школы является:
 - а) А.Файоль;
 - б) М.Вебер;
 - в) Э.Мэйо;
 - г) Мери Паркер Фоллет.
9. Сколько принципов управления разработал А. Файоль:
 - а) 10;
 - б) 8;
 - в) 14;
 - г) 6.
10. Сколько лет продолжались количество экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне:
 - а) 6;
 - б) 10;
 - в) 8;
 - г) 12.
11. Сопоставьте форму собственности с объектом:
 - 1) государственная;
 - 2) частная;
 - 3) муниципальная;
 - а) парикмахерская;
 - б) библиотека;
 - в) Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина.
12. Сопоставьте тип организации с видом работы:
 - 1) малые;
 - 2) средние;
 - 3) крупные;
 - а) осуществляют индивидуальное и мелкосерийное производство для удовлетворения индивидуальной потребности конкретного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления.
 - б) осуществляют серийное производство для удовлетворения потребностей конкретных групп клиентов;
 - в) осуществляют крупносерийное или массовое производство для удовлетворения обезличенной потребности.

13. Расположите во временном порядке основоположников теории организационного поведения:

- а) М.Вебер;
- б) А.Файоль;
- в) Ф.Тейлор.

14. Соотнесите тип организации с их отличительными признаками:

- 1) малые;
- 2) средние;
- 3) крупные;

- а) применение универсального оборудования;
- б) производство стандартизованных продуктов;
- в) высокая квалификация работающих;

г) специализация рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций;

д) существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий.

15. Соотнесите тип организации с примерами:

- 1) эдхократическая;
- 2) индивидуальная;
- а) организации сетевого маркетинга;
- б) венчурные фирмы;
- в) консультационные центры;
- г) страховые организации.

Раздел (тема) дисциплины: Формирование группового поведения в организации.

- 1. Группа – это ...
- 2. Комитет – это ...
- 3. Самоуправляемая команда – это ...
- 4. Конфликт – это ...
- 5. Эффективная группа – это ...

6. Какое количество преимуществ в использовании группы для выполнения определенных задач?

- а) 2;
- б) работа в группе несёт только недостатки;
- в) 5;
- г) 4.

7. Методы воздействия на конфликтную ситуацию включают:

- а) 3 группы методов;
- б) 4 группы методов;
- в) 2 группы методов;
- г) 5 групп методов.

8. Поддержка команды и ее целей со стороны руководства и четкая постановка задач – это фактор успеха какой команды?

- а) управленческой;
- б) самоуправляемой;
- в) виртуальной;
- г) ситуационная.

9. Какая формула является одним из эффективных методов профилактики конфликтов?

- а) формула отрицательной оценки;
- б) формула положительной оценки;
- в) формула воздействия;
- г) формула сотрудничества.

10. Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, что должен изучить менеджер?

- а) преимущества и недостатки;
- б) формулу сотрудничества;
- в) проблему безбилетника;
- г) перераспределение власти.

11. Сопоставьте стадии развития группы с их особенностями:

- 1) формирование;
- 2) стадия разногласий и противоречий;
- 3) становление норм поведения;
- 4) функционирование;
- 5) расформирование.

а) выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, что от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями;

б) стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным, техническим и коммуникативным опытом для достижения целей, поставленных перед группой;

в) на этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания;

г) имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов;

д) на этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей.

12. Сопоставьте название группы и её характеристику:

- 1) высокоразвитые группы;
- 2) слаборазвитые группы;
- 3) целевые группы;

а) группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом;

б) характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью;

в) группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность.

13. Сопоставьте стереотипы поведения каждой роли:

- 1) целевая роль;
- 2) социальная роль;
- а) побуждение;
- б) доминирование;
- в) противостояние;
- г) разработка;
- д) поиск информации.

14. Расставьте в правильной последовательности структурные методы разрешения конфликтов:

- а) постановка комплексных целей перед подразделениями;
- б) использование координационных и интеграционных механизмов;
- в) разъяснение требований к работе;
- г) использование системы вознаграждений для поощрения поведения.

15. Сопоставьте межличностные методы разрешения конфликта с их характеристикой:

- 1) уклонение от конфликта;
- 2) разрешение конфликта силой;
- 3) сглаживание;
- 4) компромисс;
- 5) сотрудничество;
- а) характеризуется активной борьбой группы за свои интересы, но без учета интересов другой стороны;
- б) этот метод предполагает уход от ответственности за решения;
- в) действия группы направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов;
- г) характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон;
- д) основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы.

Раздел (тема) дисциплины: Лидерство в организации.

1. Лидерство – это ...
2. Методы убеждения – это ...
3. Полномочия – это ...
4. Ответственность – это ...
5. Харизма – это ...
6. Первые исследования трех лидерских стилей были проведены?
 - а)) М.Вебер;
 - б) Э.Мэйо;
 - в) Мери Паркер Фоллет;
 - г) Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова.
7. Какие стили руководства он выделил?
 - а) автократический, демократический и либеральный;
 - б) автократический и либеральный;
 - в) либеральный и демократический;
 - г) автократический, демократический.
8. Какое количество подходов к исследованию лидерства обычно выделяют в управленческой литературе?
 - а) два;
 - б) три;
 - в) четыре;
 - г) один.
9. Что является основой лидерства?
 - а) власть и деньги;
 - б) власть и влияние;
 - в) полномочия и сотрудничество;
 - г) влияние и деньги.
10. Сколько форм власти существует внутри организации?
 - а) 3;
 - б) 7;
 - в) 5;
 - г) 8.
11. Сопоставьте формы должностной власти с характеристиками:
 - 1) легитимная;
 - 2) вознаграждающая;
 - 3) принуждающая;
 - 4) информационная;

а) основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности;

б) основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь;

в) предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека;

г) базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей.

12. Сопоставьте концепции (теории) с автором:

1) концепция гендерного потока;

2) теория гендерного отбора лидеров;

3) концепция токенизма;

а) Дж. Боумен, С. Суттон;

б) Р. Кэнтер;

в) Барбара Гутек.

13. Расположите подходы к исследованию лидерства в правильном временном порядке:

а) подход с позиций личных качеств;

б) ситуационные теории лидерства;

в) поведенческий подход.

14. Сопоставьте разновидности авторитарного и демократического стиля с характеристиками:

1) эксплуататорский;

2) благожелательный;

3) консультативный;

4) партисипативный;

а) характеризуется снисходительностью руководителя к подчинённым, проявлением интереса к их мнениям при принятии решений, но, несмотря на их обоснованность, решения принимает сам;

б) характеризуется тем, что руководитель не доверяет подчинённым, не прибегает к их советам, единолично решает все вопросы;

в) основан на том, что руководитель доверяет подчинённым во всех вопросах, выслушивает их мнения, использует идеи и предложения, организует всесторонний обмен информацией;

г) характеризуется на доверии подчинённым, консультируется с ними, стремится использовать лучшие советы.

15. Сопоставьте роли лидера с выполняемой функцией:

1) лидер – генератор идей;

2) лидер – мотиватор;

3) лидер – организатор;

4) лидер – диспетчер;

а) распределяющая функции между членами группы и координация их деятельности;

б) функция обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели;

в) функция увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений;

г) мобилизация и побуждение к деятельности.

Раздел (тема) дисциплины: Личность и организация.

1. Личность – это ...

2. Авторитарная модель – это ...

3. Меланхолик – это...
4. Установки – это ...
5. Коллегиальная модель – это ...
6. Сколько компонентов можно выделить в процессе формирования личности?
 - а) два;
 - б) три;
 - в) пять;
 - г) семь.
7. Какие характеристики относятся к психологическим особенностям?
 - а) характер, восприятие, система ценностей;
 - б) система ценностей, характер, восприятие, установки;
 - в) система ценностей, характер, восприятие, установки, отношение к работе;
 - г) уважение, успех, любовь, спасение души.
8. Что относится к важнейшей установке на работе?
 - а) отношение к работе;
 - б) удовлетворенность трудом;
 - в) система ценностей;
 - г) побуждение к деятельности.
9. Кто из представленных наиболее влиятельный теоретик свойств личности?
 - а) М.Вебер;
 - б) Гордон Олпот;
 - в) Мери Паркер Фоллет;
 - г) Зигмунд Фрейд.
10. Кому принадлежит данное высказывание «в сотрудниках следует развивать чувство сопричастности, а не подчиненности, и лидерство, а не администрирование – путь к достижению этого»?
 - а) Гордон Олпот;
 - б) Мери Паркер Фоллет;
 - в) М. Вебер;
 - г) Дж. Стредвик.
11. Сопоставьте факторы и их характеристики:
 - 1) личностные факторы;
 - 2) организационные факторы;
 - 3) социальные факторы;
 - а) относятся возраст, потребности в профессиональном росте, обучении и развитии, а также вера в рабочую этику, гордость за свой труд.
 - б) относятся: работа в командах; участие в принятии решений; хорошие взаимоотношения в коллективе и с руководством; благоприятный социально-психологический климат;
 - в) относятся: привлекательная миссия и цели организации; обоснованная стратегия развития; гибкие организационные структуры; современные технологии; инновационная корпоративная культура; высокое качество трудовой жизни; планирование карьеры работников.
12. Сопоставьте ученых и их мнение по поводу стадий:
 - 1) З. Фрейд;
 - 2) А. Маслоу и К Роджерс;
 - 3) А.В. Петровский;
 - а) как процесс вхождения и интеграции с социальной средой;
 - б) как реализацию потребности в самоактуализации;
 - в) как смену кризисов психосоциальной идентичности.
13. Соотнесите типы темперамента и их характеристики:
 - 1) сангвиник;

- 2) холерик;
- 3) меланхолик;
- 4) флегматик;

а) медлителен, имеет медленно нарастающую, но длительную реакцию, мыслит медленно, но основательно. Имеет хорошую работоспособность, но ему необходимо время, чтобы вработаться;

б) эмоционален, не способен длительное время переносить перегрузки, имеет речь и движения медлительные, плавные. Работоспособность зависит от настроения. Ему нужна эмоциональная поддержка, регулярный отдых. Обычно это наблюдательные люди, избегающие конфликтов;

в) подвижен, энергичен, уравновешен, имеет быструю реакцию и живую речь и движения, активно мыслит. Обладает высокой работоспособностью. Плохо работает в условиях однообразия, но хорошо – на ответственных местах. Поэтому перед ним надо ставить новые цели;

г) легко возбудим, речь и движения стремительны, реакция импульсивна, обладает высокой работоспособностью, инициативностью в работе. Нужен, где начато новое дело. Он не прислушивается к мнению других.

14. Соотнесите модель организационного поведения с характеристикой:

- 1) авторитарная модель;
- 2) опекающая;
- 3) поддерживающая;
- 4) коллегиальная модель;

а) опирается на патерналистскую политику, обеспечивающую повышение степени защищённости работников программами социального обеспечения;

б) основана на власти менеджера, который опирается на формальные полномочия, централизованную структуру, обеспечивающие ему право отдавать приказы подчинённым;

в) опирается не на деньги или власть, а на лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации;

г) основана на партнёрстве, работе в команде, ответственности за выполнение рабочего задания, самодисциплине.

15. Соотнесите компоненты развития личности с характеристиками:

- 1) детерминанты личности;
- 2) стадии развития личности;
- 3) черты личности.

а) группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности;

б) базовая единица личности и представляет обобщенную склонность вести себя определенным образом, которая проявляется в поведении человека;

в) смену кризисов психосоциальной идентичности по мнению Э. Фрейда.

Раздел (тема) дисциплины: Мотивация и результативность организации.

1. Мотивация – это ...

2. Потребность – это ...

3. Интерес – это ...

4. Мотив – это ...

5. Ротация рабочих заданий – это ...

6. Сколько основных процессов отражает понятие мотивация:

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

7. Мотивация как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности – для какой теории это характерно:

- а) теория подкрепления;
- б) теория справедливости;
- в) теория ожиданий;
- г) модель-теория мотивации Потрера – Лоулера.

8. Вторым каналом экономического стимулирования трудовой мотивации работника представляет:

- а) интерес;
- б) денежное вознаграждение;
- в) эффективность труда;
- г) собственность организации.

9. Сколько форм включают в себя подходы к проектированию рабочих заданий:

- а) 5;
- б) 6;
- в) 7;
- г) 3.

10. В качестве основных критериев оценки результативности мотивации чаще всего используют такие показатели, как:

- а) уровень работы организации и доминирующий в ней стиль руководства;
- б) эффективность работы;
- в) показатели труда;
- г) уровень работы организации.

11. Соотнесите теории с их автором:

- 1) теория справедливости;
- 2) теория ожиданий;
- 3) модель-теория мотивации;
- а) Лайман Портер и Эдвард Лоулер;
- б) Виктор Врум;
- в) Стейси Адамс.

12. Соотнесите основные процессы с их понятиями:

- 1) воспитание;
- 2) инициирование;
- 3) активизация;
- а) создание благоприятных условий для развития мотивов поведения индивида;
- б) целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения индивида;
- в) формирование системы мотивов поведения индивида, соответствующей конкретной ситуации.

13. Расположите механизм мотивации индивида в правильной последовательности:

- а) потребности и интересы;
- б) самоорганизация индивида;
- в) формирование личности.

14. Соотнесите подходы к проектированию заданий с их функциями:

- 1) упрощение работы;
- 2) ротация рабочих заданий;
- 3) расширение рабочих заданий;
- 4) обогащение рабочих заданий;
- 5) создание социотехнических систем;
- а) систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим без дополнительного усложнения каждой из них;

- б) осуществляется с целью повышения производительности выполнения отдельных задач;
- в) соединение нескольких узких задач в одну более широкую;
- г) проектирование команд для выполнения целого блока работ, отдельных проектов;
- д) внедрение в процесс труда мотивационных факторов высшего уровня.

15. Расположите формы проявления результативности мотивации конкретного работника в правильном порядке:

- а) обеспечение адекватности поведения;
- б) определение своего отношения к ней;
- в) выработка возможных вариантов реакций;
- г) мобилизация необходимых ресурсов;
- д) формирование представления об организации.

Раздел (тема) дисциплины: Самоменеджмент.

1. Самоменеджмент – это ...
2. Начинать самоменеджмент необходимо с ... практикуемого стиля работы, с инвентаризации своего времени.
3. Сформулированные цели следует разделить на ... и профессиональные.
4. В арсенале самоменеджмента существуют ..., позволяющие эффективно ставить личные цели и определять очередность важных дел руководителя.
5. У целей должна быть иерархия, ... и подцели, промежуточные цели на пути к главной.
6. Что относится к преимуществам самоменеджмента:
 - а) мобилизация необходимых ресурсов;
 - б) формирование представления об организации;
 - в) выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
 - г) мобилизация необходимых ресурсов.
7. Из скольких этапов состоит анализ практикуемого стиля работы:
 - а) 2 этапа;
 - б) 3 этапа;
 - в) 4 этапа;
 - г) 1 этап.
8. Что составляется на первом этапе:
 - а) общая продолжительность работы;
 - б) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет»;
 - в) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «да»;
 - г) инвентарная опись всех видов деятельности.
9. Функциями самоменеджмента, как и любого управленческого процесса, являются:
 - а) планирование, мотивация;
 - б) планирование, мотивация, организация, контроль;
 - в) организация, контроль, мотивация;
 - г) планирование, контроль.
10. Для определения очередности важных дел применяют такие методы, как:
 - а) принцип Парето;
 - б) анализ АББ;
 - в) принцип А.Файоль;
 - г) метод возрастания.
11. Соотнесите этапы анализа практикуемого стиля работы с действиями:
 - 1) первый этап;
 - 2) второй этап;

- 3) третий этап;
- а) обработка данных таблицы «Листок дневных помех» с целью выявления их причин;
- б) анализ инвентарной описи времени с позиций сильных и слабых сторон руководителя;
- в) составляется инвентарная опись всех видов деятельности, в которых участвует руководитель.

12. Соотнесите цели с временным промежутком:

- 1) долгосрочные цели;
- 2) среднесрочные цели;
- 3) краткосрочные цели;
- а) конкретные результаты, которых человек хочет добиться в ближайшие 5 лет;
- б) конкретные результаты, которых человек хочет достичь в ближайшие 12 месяцев;
- в) ориентиры того, чего человек хочет достичь в жизни.

13. Расположите действия второго этапа анализа практикуемого стиля работы в правильном порядке:

- а) необходимо подсчитать общую продолжительность работы соответствующего дня (ОПД);
- б) необходимо подсчитать соотношения:
 - 1) $ПА / ОПД \times 100\%$;
 - 2) $ПБ / ОПД \times 100\%$;
 - 3) $ПВ / ОПД \times 100\%$.
- в) необходимо подсчитать продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет» (ПА, ПБ, ПВ).

14. Соотнесите способности с примерами:

- 1) специальные знания;
- 2) личные качества;
- 3) интеллектуальные способности;
- а) творческий потенциал;
- б) интуиция;
- в) инициативность;
- г) общая эрудиция;
- д) логическое мышление.

15. Расположите действия для описания цели в правильном порядке:

- а) отметить успехи и неудачи в прошлом и желаемые успехи в будущем;
- б) изобразить «кривую» жизни;
- в) найти средства для достижения целей.
- г) отметить точку, где находится человек;
- д) сформулировать 5 важнейших целей.

Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческих решений.

- 1. Интуиция – это ...
- 2. Цель – это ...
- 3. Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный ... или накопленным ...
- 4. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют ..., или просто оценкой.
- 5. Диагностика проблем – это ...
- 6. Сколько существует этапов принятия решения?
 - а) 3 этапа;

- б) 4 этапа;
 - в) решение принимается в один этап;
 - г) 5 этапов.
7. Симптом от греческого – это:
- а) цель, достижение;
 - б) случай, совпадение, признак;
 - в) выбор, контроль;
 - г) вывод, заключение.
8. Сколько этапов выполняется в процессе диагноза проблемы:
- а) 6;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 7.
9. Что позволяет установить дерево целей:
- а) организацию;
 - б) иерархию;
 - в) контроль;
 - г) многозначность.
10. Какое количество описания языков альтернатив существует:
- а) 3;
 - б) 4;
 - в) 2;
 - г) 5.
11. Соотнесите подходы к процессу принятия решений с их значением:
- 1) интуитивный;
 - 2) рациональный;
- а) базируется на ощущениях того, что выбор сделан правильно;
- б) базируется на систематических процедурах, когда проблемы, цели, альтернативы четко определены, что более характерно для запрограммированных решений.
12. Соотнесите этапы решения проблем с действиями:
- 1) диагностика и анализ ситуаций;
 - 2) выбор;
 - 3) поиск альтернатив;
- а) заключается в исследовании внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации, использующейся затем для выработки перечня решений;
- б) менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение;
- в) менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.
13. Соотнесите понятия с определением:
- 1) «дерево целей»;
 - 2) «дерево проблем»;
 - 3) «дерево решений»;
- а) схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры;
- б) использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей проблематики на основной тип проблематики (ствол), прочие присутствующие типы (ветви), подтипы (ответвления) и собственно проблемы (листья);
- в) структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана.

14. Сопоставьте понятия проблемы и возможности с их определениями:

1) проблемы;

2) возможности;

а) означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели;

б) возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения.

15. Расположите этапы построения «дерева проблем» в правильной последовательности:

1) Разбить проблемное множество на подмножества;

2) Выявить основное множество проблем организации;

3) Проанализировать соотношение и взаимосвязь различных типов проблем;

4) Выявить и сформулировать основную проблему менеджмента организации;

5) Распределить полученные группы по типам проблем;

6) Установить преобладающий тип проблемы.

Раздел (тема) дисциплины: Методы разработки и принятия управленческих решений.

1. Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется ... , методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.

2. Экспертные оценки – это

3. Эксперт – это

4. Ранжирование – это

5. Аудит – это

6. В каком году теория запасов получила широкое применение:

а) с 40 годов XX столетия;

б) с 30 годов XX столетия;

в) с 40 годов XIX столетия;

г) с 30 годов XIX столетия.

7. Кем и в каком году был разработан метод мозгового штурма:

а) Гете в 1938;

б) Алекс Ф. в 1938;

в) Уоллес в 1938;

г) Алекс Ф. в 1939г.

8. Кто в 1796 году ввёл термин «морфология»:

а) Гете;

б) Алекс Ф.;

в) сотрудники американской фирмы Rand Corporation;

г) Уоллес.

9. Наука, изучающая продуктивное творческое мышление – это:

а) креативность;

б) морфология;

в) эвристика;

г) психология.

10. Сотрудниками американской фирмы Rand Corporation в 1964 г. был разработан:

а) метод мозгового штурма;

б) метод Дельфи;

в) эвристический метод;

г) морфологический метод.

11. Соотнесите модели моделирования с их применением:

- 1) экономико-математические;
- 2) теории массового обслуживания;
- 3) теории запасов;
- 4) экономического анализа;
- а) применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания;
- б) позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса;
- в) основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей;
- г) оперирует такими известными понятиями, как постоянные и переменные издержки, выручка от реализации, цена за единицу продукции, минимальный объем реализации или точка безубыточности, порог рентабельности.

12. Расположите слагаемые креативности в правильной последовательности:

- а) обработка информации;
- б) озарение;
- в) созревание идей;
- г) сопровождение решения комментариями;
- д) объединение идей в системное решение.

13. Расположите в правильной последовательности стадии креативного процесса:

- а) подтверждение;
- б) вынашивание;
- в) понимание;
- г) озарение.

14. Соотнесите методы с коллективными методами генерирования альтернатив:

- 1) методы активизации мышления;
- 2) методы соединения альтернатив;
- а) методы мозгового штурма;
- б) морфологический анализ;
- в) метод Дельфи;
- г) эвристические методы;
- д) методы гирлянд ассоциаций;
- е) методы синектики.

15. Соотнесите методы с разработчиками:

- 1) метод мозгового штурма;
- 2) метод Дельфи;
- 3) морфологический метод;
- а) Гете;
- б) сотрудники американской фирмы Rand Corporation;
- в) Алекс Ф.

Раздел (тема) дисциплины: Эффективность управленческих решений.

1. Эффект – это ...

2. Эффективность деятельности организации – это ...

3. Эффективность управленческого решения – это ...

4. В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является ... всех участников бизнеса.

5. Концепции VBM – это ...

6. Какими показателями могут оцениваться управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров:

- а) экономическими;
- б) простыми и сложными;
- в) качественными и количественными;

г) организационными.

7. Сколько групп факторов является основными факторами эффективности решений:

- а) 2 группы;
- б) 4 группы;
- в) 1 группа;
- г) 3 группы.

8. Эффективность управленческих решений различают на:

- а) организационную, экономическую, психологическую;
- б) правовую, этическую, технологическую;
- в) организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную;
- г) организационную, экономическую, правовую.

9. Факт достижения определенных результатов, запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат, о каком виде эффективности управленческих решений идёт речь:

- а) технологическая;
- б) социальная;
- в) правовая;
- г) организационная.

10. На какой основе обычно строятся показатели измерения эффективности:

- а) долгосрочных целей;
- б) оперативных целей;
- в) на основе рентабельности;
- г) на основе производительности.

11. Соотнесите основные факторы эффективности решений с характеристиками:

- 1) первый;
- 2) второй;
- 3) третий;

а) отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития;

б) характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления;

в) отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

12. Соотнесите потребности человека с целями:

- 1) психологическая;
- 2) экологическая;
- 3) правовая;
- 4) этическая;

а) потребность в безопасности и порядке;

б) потребности в любви, семье;

в) потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми;

г) потребность в безопасности, здоровье;

д) потребность в свободном времени.

13. Соотнесите аббревиатуру показателей с их значением:

- 1) SVA;
- 2) EVA;
- 3) CFROI;

4) CVA;

- а) добавленный поток денежных средств;
- б) добавленная стоимость акционерного капитала;
- в) внутренняя норма доходности капитала;
- г) экономическая добавленная стоимость.

14. Соотнесите авторов с их точками зрения на социальную ответственность менеджмента:

- 1) Милтон Фридман;
- 2) Кит Дэвис;

а) роль бизнеса (деятельности, дела), состоящую в «использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры ... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману»;

б) что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности» и утверждая, что «в долгосрочной перспективе те, кто не пользуется властью в этом направлении, каковое общество считается ответственным, эту власть потеряет».

15. Соотнесите ответственность менеджера с её видами:

- 1) внутрифирменная;
- 2) внешняя;
- а) административная;
- б) моральная;
- в) юридическая;
- г) социальная;
- д) экономическая.

Критерии оценки для очной формы обучения:

1 балл выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 75% вопросов по теме.

0,5 балла выставляется обучающемуся за тестирование по одной теме, если он ответил правильно более, чем на 50% вопросов по теме, но менее, чем на 75% вопросов.

1.3 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ

Раздел (тема) дисциплины: Основы организационного поведения.

- 1. Бюрократизм.
- 2. Патернализм.
- 3. Фратернализм.
- 4. Партнерство.
- 5. Эдохократические организации.

Раздел (тема) дисциплины: Формирование группового поведения в организации.

- 1. Управленческие группы.
- 2. Производственные группы.
- 3. Научно-исследовательские группы.
- 4. Высокоразвитые группы.
- 5. Слаборазвитые группы.

Раздел (тема) дисциплины: Лидерство в организации.

- 1. «Соверен».
- 2. «Вожак».
- 3. «Творец».

4. «Борец».
5. «Утешитель».

Раздел (тема) дисциплины: Личность и организация.

1. Опекающая модель.
2. Поддерживающая модель.
3. Авторитарная модель.
4. Коллегиальная модель.
5. Новая модель.

Раздел (тема) дисциплины: Мотивация и результативность организации.

1. Теория справедливости.
2. Теория ожиданий.
3. Модель-теория мотивации Портера-Лоулера.
4. Теория подкрепления.
5. Инструментарий стимулирования труда.

Раздел (тема) дисциплины: Самоменеджмент.

1. Принцип Парето.
2. Принцип Эйзенхауэра.
3. Делегирование.
4. Анализ АБВ.
5. Процесс постановки целей.

Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческих решений.

1. Интуитивный подход.
2. Решения, основанные на суждениях.
3. Рациональный подход.
4. Постановка управленческой задачи.
5. Диагностика и анализ ситуаций.

Раздел (тема) дисциплины: Методы разработки и принятия управленческих решений.

1. Интуитивный подход.
2. Методы рационального решения проблем.
3. Методы активизации мышления.
4. Метод мозгового штурма.
5. Метод Дельфи.

Раздел (тема) дисциплины: Эффективность управленческих решений.

1. Экономическая эффективность управленческого решения.
2. Социальная эффективность управленческого решения.
3. Технологическая эффективность управленческого решения.
4. Психологическая эффективность управленческого решения.
5. Правовая эффективность управленческого решения.

Критерии оценки для очной формы обучения:

1 балл выставляется обучающемуся, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; в тексте сообщения отсутствуют логические нарушения в представлении материала;

отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; сообщение представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

0,5 балла выставляется обучающемуся, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; сообщение имеет спорные заимствованные утверждения, устаревшую статистическую информацию; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; сообщение представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

0,3 балл выставляется обучающемуся, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; в целом сообщение имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте сообщения есть логические нарушения в представлении материала; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом сообщение представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

1.4 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Раздел (тема) дисциплины: Основы организационного поведения.

1. 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.

2. Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

2.1. Следует ли применять меры наказания к Карине?

2.2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?

2.3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

3. Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально

«расписываете» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Раздел (тема) дисциплины: Формирование группового поведения в организации.

1. В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

- тип конфликта;
- состав конфликтующих сторон;
- поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
- методы и конкретные пути разрешения конфликта.

2. В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

- 2.1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
- 2.2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?
3. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней.

Раздел (тема) дисциплины: Лидерство в организации.

1. 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 досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга заинтересовалась: «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?

2. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- 2.1. Уволить несогласного лидера.
- 2.2. Проигнорировать его мнение.
- 2.3. Привлечь на свою сторону.
- 2.4. Прочее (обосновать).

3. Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным?

Привести аргументы за и против.

Раздел (тема) дисциплины: Личность и организация.

1. Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

2. Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Раздел (тема) дисциплины: Мотивация и результативность организации.

1. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
 2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
 3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
 4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.
2. Если Вы знаете, что к вашему коллеге негативно относятся большинство членов команды, сообщите ли вы ему об этом (он будет «смертельно» обижен) или постараетесь скрыть свои чувства (будет страдать вся группа)?
 3. Процесс создания «идеальной» команды требует значительных затрат времени и усилий. Ваши коллеги предлагают высвободить ресурсы за счет снижения уровня обслуживания заказчиков. Ваши действия?

Раздел (тема) дисциплины: Самоменеджмент.

1. Выберите одну значимую для вас долгосрочную цель в какой-либо ключевой области жизни. Составьте долгосрочный план достижения этой цели, записав все формулировки в результате-ориентированном виде.
2. Исключите из приведенного алгоритма жестко-гибкого планирования лишние шаги и запишите алгоритм правильно.
 1. Выделить ключевые показатели и отследить их в динамике.
 2. Составить список жестких задач.
 3. Отметить свои личные контексты.
 4. Составить список гибких задач.
 5. Перенести в список жестких задач как можно больше задач из гибкого списка.
 6. Заполнить пустое пространство между жесткими задачами.
 7. Определить время исполнения для всех задач на день.
 8. Построить двухмерный график для определения взаимосвязей между задачами.
 9. Выделить из списка приоритетные задачи.
 10. Разбить приоритетные задачи на подзадачи.
 11. Забюджетировать время для приоритетных задач.
 12. Определить время на выполнение жестких задач в размере 80% от рабочего дня.
3. Выделите свои типовые личные контексты (от пяти до семи). Запишите их. Составьте список задач под каждый контекст. Запишите их.

Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческих решений.

1. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

2. В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности, исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных, как осуществлять взаимодействие соседними организациями и т. д. Однако бывают случаи, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели. Как должен действовать управляющий в таких случаях?

Если Вы управляющий, то какой из приведенных ниже вариантов действий считаете наиболее предпочтительным?

а) нужно выйти с предложением в высшую инстанцию и запросить необходимые указания;

б) проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач;

в) отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

3. На предприятие, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано завести новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки – те, что предлагает компания «К», или те, что предлагает компания «С». В ходе дискуссии обнаружились мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией «К», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы «С». Поскольку и в том, и в другом мнении есть свой резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам.

Какую из предлагаемых ниже позиций Вы как управляющий займете?

а) поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение;

б) нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуются, убедить несогласных;

в) глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

Раздел (тема) дисциплины: Методы разработки и принятия управленческих решений.

1. В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых (рис. 2.2). Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?

2. Необходимо разработать процедуру принятия решений, связанных с оценкой эффективности разрабатываемого медицинского прибора (магнитного сепаратора). Для

вычисления обобщенного показателя качества и технического уровня подобных приборов естественно провести декомпозицию на три задачи принятия решений о трех группах показателей:

- 1) основные показатели назначения;
- 2) экономические условия потребления;
- 3) условия обслуживания.

3. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Раздел (тема) дисциплины: Эффективность управленческих решений.

1. Фирма выпускает два вида продукции. Цена реализации единицы каждого из них составляет 5 денежных единиц. В процессе производства используются три ресурса. Их запасы составляют 100, 100 и 150 единиц соответственно. Нормативы затрат первого ресурса на производство единицы продукции 1-го и 2-го вида – 2 и 1 соответственно, второго – 1 и 3 соответственно, третьего – 1 и 1. Сформулируйте и решите геометрическим методом оптимизационную задачу по максимизации выручки.

2. Пусть $C = 400$, $\omega_0 = 25$, $\omega_1 = 17,0$, $\alpha = 2,0$.

1. Определить оптимальную стратегию i -го исполнителя (y_{0i}).

2. Построить зависимость $y_{0i} = y_{0i}(\alpha)$.

3. Решить задачу выбора α , оптимизирующую $\Phi(\alpha)$ при условии, что исполнительные элементы будут придерживаться оптимальных стратегий по критерию $f_i(y_i)$.

3. Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе – 0,5; на втором – 0,3 и на третьем – 0,1. Потери на первом этапе составят 200 тыс. р., на втором – 400 тыс. р., на третьем – 300 тыс. р.

Определить степень и цену риска данного проекта.

Критерии оценки для очной формы обучения:

2 балла выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом;

1 балл выставляется обучающемуся, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ;

0 баллов выставляется обучающемуся, если задача не решена.

1.5 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Раздел (тема) дисциплины: Основы организационного поведения.

Изучить и законспектировать следующий вопрос:

1. Эффективность деятельности организации.

Раздел (тема) дисциплины: Формирование группового поведения в организации.

Изучить и законспектировать следующие вопросы:

1. Преимущества и недостатки групповой работы.
2. Группа и команда: сходство и различие.
3. Новые типы команд.
4. Условия и факторы эффективности групповой работы.
5. Управление конфликтами в группах.

Раздел (тема) дисциплины: Лидерство в организации.

Изучить и законспектировать следующие вопросы:

1. Управленческий аспект лидерства.
2. Делегирование полномочий и ответственности.
3. Современные оценки феномена лидерства.

Раздел (тема) дисциплины: Личность и организация.

Изучить и законспектировать следующие вопросы:

1. Ценности.
2. Критерии ясности личностных ценностей.
3. Изменение ценностей.
4. Установки.
5. Функции установок.
6. Изменение установок.
7. Удовлетворение трудом.
8. Вовлеченность в работу и приверженность организации.

Раздел (тема) дисциплины: Мотивация и результативность организации.

Изучить и законспектировать следующие вопросы:

1. Механизм мотивации.
2. Организация и содержание труда как фактор мотивации.
3. Результативность мотивации.

Раздел (тема) дисциплины: Самоменеджмент.

Изучить и законспектировать следующий вопрос:

1. Инструменты самоменеджмента.

Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Изучить и законспектировать следующие вопросы:

1. Сущность анализа альтернатив действий.
2. Организация разработки и выполнения управленческих решений.

Раздел (тема) дисциплины: Методы разработки и принятия управленческих решений.

Изучить и законспектировать следующие вопросы:

1. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив.
2. Методы реализации решения и контроля.

Раздел (тема) дисциплины: Эффективность управленческих решений.

Изучить и законспектировать следующий вопрос:

1. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

Критерии оценки для очной формы обучения:

1,3 балла выставляется обучающемуся, если неполно (не менее 70% от полного), но правильно изложено задание; при изложении были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя; дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала;

1 балл выставляется обучающемуся, если неполно (не менее 50% от полного), но правильно изложено задание; при изложении допущена 1 существенная ошибка; знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировки понятий; излагает выполнение задания недостаточно логично и последовательно; затрудняется при ответах на вопросы преподавателя;

0,7 балла выставляется обучающемуся, если неполно (менее 50% от полного) изложено задание; при изложении были допущены существенные ошибки.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Открытые тестовые задания

- 1.1. Организационное поведение – это ...
- 1.2. Организация – это ...
- 1.3. Продуктивность – это ...
- 1.4. Эффективность организации – это ...
- 1.5. Развитие – это ...
- 1.6. Группа – это ...
- 1.7. Комитет – это ...
- 1.8. Самоуправляемая команда – это ...
- 1.9. Конфликт – это ...
- 1.10. Эффективная группа – это ...
- 1.11. Лидерство – это ...
- 1.12. Методы убеждения – это ...
- 1.13. Полномочия – это ...
- 1.14. Ответственность – это ...
- 1.15. Харизма – это ...
- 1.16. Личность – это ...
- 1.17. Авторитарная модель – это ...
- 1.18. Меланхолик – это...
- 1.19. Установки – это ...
- 1.20. Коллегиальная модель – это ...
- 1.21. Мотивация – это ...
- 1.22. Потребность – это ...
- 1.23. Интерес – это ...
- 1.24. Мотив – это ...
- 1.25. Ротация рабочих заданий – это...

- 1.26. Самоменеджмент – это ...
- 1.27. Начинать самоменеджмент необходимо с ... практикуемого стиля работы, с инвентаризации своего времени.
- 1.28. Сформулированные цели следует разделить на ... и профессиональные.
- 1.29. В арсенале самоменеджмента существуют ..., позволяющие эффективно ставить личные цели и определять очередность важных дел руководителя.
- 1.30. У целей должна быть иерархия, ... и подцели, промежуточные цели на пути к главной.
- 1.31. Интуиция – это ...
- 1.32. Цель – это ...
- 1.33. Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный ... или накопленным ...
- 1.34. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют ..., или просто оценкой.
- 1.35. Диагностика проблем – это ...
- 1.36. Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется ... , методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.
- 1.37. Экспертные оценки – это
- 1.38. Эксперт – это
- 1.39. Ранжирование – это
- 1.40. Аудит – это
- 1.41. Эффект – это ...
- 1.42. Эффективность деятельности организации – это ...
- 1.43. Эффективность управленческого решения – это ...
- 1.44. В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является ... всех участников бизнеса.
- 1.45. Концепции VBM – это ...

2. Закрытые тестовые задания

2.1. Какое количество слабых сторон теории Ф.Тейлора:

- а) 4;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 5.

2.2. Какие пять элементов административной функции выделил А. Файоль:

- а) предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль;
- б) предвидение, организация, реализация, координирование и контроль;
- в) организация, распорядительство, координирование и контроль;
- г) контроль, организация, реализация и предвидение.

2.3. Ярким представителем классической школы является:

- а) А.Файоль;
- б) М.Вебер;
- в) Э.Мэйо;
- г) Мери Паркер Фоллет.

2.4. Сколько принципов управления разработал А. Файоль:

- а) 10;
- б) 8;
- в) 14;
- г) 6.

2.5. Сколько лет продолжались количество экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне:

- а) 6;
- б) 10;
- в) 8;
- г) 12.

2.6. Какое количество преимуществ в использовании группы для выполнения определенных задач?

- а) 2;
- б) работа в группе несёт только недостатки;
- в) 5;
- г) 4.

2.7. Методы воздействия на конфликтную ситуацию включают:

- а) 3 группы методов;
- б) 4 группы методов;
- в) 2 группы методов;
- г) 5 групп методов.

2.8. Поддержка команды и ее целей со стороны руководства и четкая постановка задач – это фактор успеха какой команды?

- а) управленческой;
- б) самоуправляемой;
- в) виртуальной;
- г) ситуационная.

2.9. Какая формула является одним из эффективных методов профилактики конфликтов?

- а) формула отрицательной оценки;
- б) формула положительной оценки;
- в) формула воздействия;
- г) формула сотрудничества.

2.10. Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, что должен изучить менеджер?

- а) преимущества и недостатки;
- б) формулу сотрудничества;
- в) проблему безбилетника;
- г) перераспределение власти.

2.11. Первые исследования трех лидерских стилей были проведены?

- а) М.Вебер;
- б) Э.Мэйо;
- в) Мери Паркер Фоллет;
- г) Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова.

2.12. Какие стили руководства он выделил?

- а) авторитарный, демократический и либеральный;
- б) авторитарный и либеральный;
- в) либеральный и демократический;
- г) авторитарный, демократический.

2.13. Какое количество подходов к исследованию лидерства обычно выделяют в управленческой литературе?

- а) два;
- б) три;
- в) четыре;
- г) один.

2.14. Что является основой лидерства?

- а) власть и деньги;
 - б) власть и влияние;
 - в) полномочия и сотрудничество;
 - г) влияние и деньги.
- 2.15. Сколько форм власти существует внутри организации?
- а) 3;
 - б) 7;
 - в) 5;
 - г) 8.
- 2.16. Сколько компонентов можно выделить в процессе формирования личности?
- а) два;
 - б) три;
 - в) пять;
 - г) семь.
- 2.17. Какие характеристики относятся к психологическим особенностям?
- а) характер, восприятие, система ценностей;
 - б) система ценностей, характер, восприятие, установки;
 - в) система ценностей, характер, восприятие, установки, отношение к работе;
 - г) уважение, успех, любовь, спасение души.
- 2.18. Что относится к важнейшей установке на работе?
- а) отношение к работе;
 - б) удовлетворенность трудом;
 - в) система ценностей;
 - г) побуждение к деятельности.
- 2.19. Кто из представленных наиболее влиятельный теоретик свойств личности?
- а) М. Вебер;
 - б) Гордон Олпорт;
 - в) Мери Паркер Фоллет;
 - г) Зигмунд Фрейд.
- 2.20. Кому принадлежит данное высказывание «в сотрудниках следует развивать чувство сопричастности, а не подчиненности, и лидерство, а не администрирование – путь к достижению этого»?
- а) Гордон Олпорт;
 - б) Мери Паркер Фоллет;
 - в) М. Вебер;
 - г) Дж. Струдивик.
- 2.21. Сколько основных процессов отражает понятие мотивация:
- а) 2;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 5.
- 2.22. Мотивация как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности – для какой теории это характерно:
- а) теория подкрепления;
 - б) теория справедливости;
 - в) теория ожиданий;
 - г) модель-теория мотивации Потрера – Лоулера.
- 2.23. Второй канал экономического стимулирования трудовой мотивации работника представляет:
- а) интерес;
 - б) денежное вознаграждение;
 - в) эффективность труда;

г) собственность организации.

2.24. Сколько форм включают в себя подходы к проектированию рабочих заданий:

а) 5;

б) 6;

в) 7;

г) 3.

2.25. В качестве основных критериев оценки результативности мотивации чаще всего используют такие показатели, как:

а) уровень работы организации и доминирующий в ней стиль руководства;

б) эффективность работы;

в) показатели труда;

г) уровень работы организации.

2.26. Что относится к преимуществам самоменеджмента:

а) мобилизация необходимых ресурсов;

б) формирование представления об организации;

в) выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;

г) мобилизация необходимых ресурсов.

2.27. Из скольких этапов состоит анализ практикуемого стиля работы:

а) 2 этапа;

б) 3 этапа;

в) 4 этапа;

г) 1 этап.

2.28. Что составляется на первом этапе:

а) общая продолжительность работы;

б) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет»;

в) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «да»;

г) инвентарная опись всех видов деятельности.

2.29. Функциями самоменеджмента, как и любого управленческого процесса, являются:

а) планирование, мотивация;

б) планирование, мотивация, организация, контроль;

в) организация, контроль, мотивация;

г) планирование, контроль.

2.30. Для определения очередности важных дел применяют такие методы, как:

а) принцип Парето;

б) анализ АББ;

в) принцип А.Файоль;

г) метод возрастания.

2.31. Сколько существует этапов принятия решения?

а) 3 этапа;

б) 4 этапа;

в) решение принимается в один этап;

г) 5 этапов.

2.32. Симптом от греческого – это:

а) цель, достижение;

б) случай, совпадение, признак;

в) выбор, контроль;

г) вывод, заключение.

2.33. Сколько этапов выполняется в процессе диагноза проблемы:

а) 6;

б) 3;

в) 4;

- г) 7.
- 2.34. Что позволяет установить дерево целей:
- а) организацию;
 - б) иерархию;
 - в) контроль;
 - г) многозначность.
- 2.35. Какое количество описания языков альтернатив существует:
- а) 3;
 - б) 4;
 - в) 2;
 - г) 5.
- 2.36. В каком году теория запасов получила широкое применение:
- а) с 40 годов XX столетия;
 - б) с 30 годов XX столетия;
 - в) с 40 годов XIX столетия;
 - г) с 30 годов XIX столетия.
- 2.37. Кем и в каком году был разработан метод мозгового штурма:
- а) Гете в 1938;
 - б) Алекс Ф. в 1938;
 - в) Уоллес в 1938;
 - г) Алекс Ф. в 1939г.
- 2.38. Кто в 1796 году ввёл термин «морфология»:
- а) Гете;
 - б) Алекс Ф.;
 - в) сотрудники американской фирмы Rand Corporation;
 - г) Уоллес.
- 2.39. Наука, изучающая продуктивное творческое мышление – это:
- а) креативность;
 - б) морфология;
 - в) эвристика;
 - г) психология.
- 2.40. Сотрудниками американской фирмы Rand Corporation в 1964 г. был разработан:
- а) метод мозгового штурма;
 - б) метод Дельфи;
 - в) эвристический метод;
 - г) морфологический метод.
- 2.41. Какими показателями могут оцениваться управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров:
- а) экономическими;
 - б) простыми и сложными;
 - в) качественными и количественными;
 - г) организационными.
- 2.42. Сколько групп факторов является основными факторами эффективности решений:
- а) 2 группы;
 - б) 4 группы;
 - в) 1 группа;
 - г) 3 группы.
- 2.43. Эффективность управленческих решений различают на:
- а) организационную, экономическую, психологическую;
 - б) правовую, этическую, технологическую;

в) организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную;

г) организационную, экономическую, правовую.

2.44. Факт достижения определенных результатов, запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат, о каком виде эффективности управленческих решений идёт речь:

а) технологическая;

б) социальная;

в) правовая;

г) организационная.

2.45. На какой основе обычно строятся показатели измерения эффективности:

а) долгосрочных целей;

б) оперативных целей;

в) на основе рентабельности;

г) на основе производительности.

3. Тестовые задания на установление соответствия.

3.1. Сопоставьте форму собственности с объектом:

1) государственная;

2) частная;

3) муниципальная;

а) парикмахерская;

б) библиотека;

в) Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина.

3.2. Сопоставьте тип организации с видом работы:

1) малые;

2) средние;

3) крупные;

а) осуществляют индивидуальное и мелкосерийное производство для удовлетворения индивидуальной потребности конкретного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления.

б) осуществляют серийное производство для удовлетворения потребностей конкретных групп клиентов;

в) осуществляют крупносерийное или массовое производство для удовлетворения обезличенной потребности.

3.3. Соотнесите тип организации с примерами:

1) эдхократическая;

2) индивидуальная;

а) организации сетевого маркетинга;

б) венчурные фирмы;

в) консультационные центры;

г) страховые организации.

3.4. Сопоставьте стадии развития группы с их особенностями:

1) формирование;

2) стадия разногласий и противоречий;

3) становление норм поведения;

4) функционирование;

5) расформирование.

а) выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, что от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями;

б) стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным, техническим и коммуникативным опытом для достижения целей, поставленных перед группой;

в) на этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания;

г) имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов;

д) на этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей.

3.5. Сопоставьте название группы и её характеристику:

1) высокоразвитые группы;

2) слаборазвитые группы;

3) целевые группы;

а) группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом;

б) характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью;

в) группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность.

3.6. Сопоставьте стереотипы поведения каждой роли:

1) целевая роль;

2) социальная роль;

а) побуждение;

б) доминирование;

в) противостояние;

г) разработка;

д) поиск информации.

3.7. Сопоставьте межличностные методы разрешения конфликта с их характеристикой:

1) уклонение от конфликта;

2) разрешение конфликта силой;

3) сглаживание;

4) компромисс;

5) сотрудничество;

а) характеризуется активной борьбой группы за свои интересы, но без учета интересов другой стороны;

б) этот метод предполагает уход от ответственности за решения;

в) действия группы направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов;

г) характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон;

д) основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы.

3.8. Сопоставьте формы должностной власти с характеристиками:

1) легитимная;

2) вознаграждающая;

3) принуждающая;

4) информационная;

а) основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности;

б) основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь;

в) предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека;

г) базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей.

3.9. Сопоставьте концепции (теории) с автором:

1) концепция гендерного потока;

2) теория гендерного отбора лидеров;

3) концепция токенизма;

а) Дж. Боумен, С. Суттон;

б) Р. Кэнтер;

в) Барбара Гутек.

3.10. Сопоставьте разновидности авторитарного и демократического стиля с характеристиками:

1) эксплуататорский;

2) благожелательный;

3) консультативный;

4) партисипативный;

а) характеризуется снисходительностью руководителя к подчинённым, проявлением интереса к их мнениям при принятии решений, но, несмотря на их обоснованность, решения принимает сам;

б) характеризуется тем, что руководитель не доверяет подчинённым, не прибегает к их советам, единолично решает все вопросы;

в) основан на том, что руководитель доверяет подчинённым во всех вопросах, выслушивает их мнения, использует идеи и предложения, организует всесторонний обмен информацией;

г) характеризуется на доверии подчинённым, консультируется с ними, стремится использовать лучшие советы.

3.11. Сопоставьте роли лидера с выполняемой функцией:

1) лидер – генератор идей;

2) лидер – мотиватор;

3) лидер – организатор;

4) лидер – диспетчер;

а) распределяющая функции между членами группы и координация их деятельности;

б) функция обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели;

в) функция увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений;

г) мобилизация и побуждение к деятельности.

3.12. Сопоставьте факторы и их характеристики:

1) личностные факторы;

2) организационные факторы;

3) социальные факторы;

а) относятся возраст, потребности в профессиональном росте, обучении и развитии, а также вера в рабочую этику, гордость за свой труд.

б) относятся: работа в командах; участие в принятии решений; хорошие взаимоотношения в коллективе и с руководством; благоприятный социально-психологический климат;

в) относятся: привлекательная миссия и цели организации; обоснованная стратегия развития; гибкие организационные структуры; современные технологии; инновационная

корпоративная культура; высокое качество трудовой жизни; планирование карьеры работников.

3.13. Сопоставьте ученых и их мнение по поводу стадий:

- 1) З. Фрейд;
 - 2) А. Маслоу и К Роджерс;
 - 3) А.В. Петровский;
- а) как процесс вхождения и интеграции с социальной средой;
 - б) как реализацию потребности в самоактуализации;
 - в) как смену кризисов психосоциальной идентичности.

3.14. Соотнесите способности с примерами:

- 1) специальные знания;
 - 2) личные качества;
 - 3) интеллектуальные способности;
- а) творческий потенциал;
 - б) интуиция;
 - в) инициативность;
 - г) общая эрудиция;
 - д) логическое мышление.

3.15. Соотнесите типы темперамента и их характеристики:

- 1) сангвиник;
- 2) холерик;
- 3) меланхолик;
- 4) флегматик;

а) медлителен, имеет медленно нарастающую, но длительную реакцию, мыслит медленно, но основательно. Имеет хорошую работоспособность, но ему необходимо время, чтобы вработаться;

б) эмоционален, не способен длительное время переносить перегрузки, имеет речь и движения медлительные, плавные. Работоспособность зависит от настроения. Ему нужна эмоциональная поддержка, регулярный отдых. Обычно это наблюдательные люди, избегающие конфликтов;

в) подвижен, энергичен, уравновешен, имеет быструю реакцию и живую речь и движения, активно мыслит. Обладает высокой работоспособностью. Плохо работает в условиях однообразия, но хорошо – на ответственных местах. Поэтому перед ним надо ставить новые цели;

г) легко возбудим, речь и движения стремительны, реакция импульсивна, обладает высокой работоспособностью, инициативностью в работе. Нужен, где начато новое дело. Он не прислушивается к мнению других.

3.16. Соотнесите модель организационного поведения с характеристикой:

- 1) авторитарная модель;
- 2) опекающая;
- 3) поддерживающая;
- 4) коллегиальная модель;

а) опирается на патерналистскую политику, обеспечивающую повышение степени защищённости работников программами социального обеспечения;

б) основана на власти менеджера, который опирается на формальные полномочия, централизованную структуру, обеспечивающие ему право отдавать приказы подчинённым;

в) опирается не на деньги или власть, а на лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации;

г) основана на партнёрстве, работе в команде, ответственности за выполнение рабочего задания, самодисциплине.

3.17. Соотнесите компоненты развития личности с характеристиками:

- 1) детерминанты личности;
- 2) стадии развития личности;
- 3) черты личности.

а) группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности;

б) базовая единица личности и представляет обобщенную склонность вести себя определенным образом, которая проявляется в поведении человека;

в) смену кризисов психосоциальной идентичности по мнению Э. Фрейда.

3.18. Соотнесите теории с их автором:

- 1) теория справедливости;
 - 2) теория ожиданий;
 - 3) модель-теория мотивации;
- а) Лайман Портер и Эдвард Лоулер;
- б) Виктор Врум;
- в) Стейси Адамс.

3.19. Соотнесите основные процессы с их понятиями:

- 1) воспитание;
- 2) инициирование;
- 3) активизация;

а) создание благоприятных условий для развития мотивов поведения индивида;

б) целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения индивида;

в) формирование системы мотивов поведения индивида, соответствующей конкретной ситуации.

3.20. Соотнесите подходы к процессу принятия решений с их значением:

- 1) интуитивный;
- 2) рациональный;

а) базируется на ощущениях того, что выбор сделан правильно;

б) базируется на систематических процедурах, когда проблемы, цели, альтернативы четко определены, что более характерно для запрограммированных решений.

3.21. Соотнесите этапы решения проблем с действиями:

- 1) диагностика и анализ ситуаций;
- 2) выбор;
- 3) поиск альтернатив;

а) заключается в исследовании внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации, использующейся затем для выработки перечня решений;

б) менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение;

в) менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

3.22. Соотнесите понятия с определением:

- 1) «дерево целей»;
- 2) «дерево проблем»;
- 3) «дерево решений»;

а) схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры;

б) использование иерархической структуры, полученной путем деления общей проблематики на основной тип проблематики (ствол), прочие присутствующие типы (ветви), подтипы (ответвления) и собственно проблемы (листья);

в) структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана.

3.23. Сопоставьте понятия проблемы и возможности с их определениями:

1) проблемы;

2) возможности;

а) означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели;

б) возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения.

3.24. Соотнесите модели моделирования с их применением:

1) экономико-математические;

2) теории массового обслуживания;

3) теории запасов;

4) экономического анализа;

а) применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания;

б) позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса;

в) основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей;

г) оперирует такими известными понятиями, как постоянные и переменные издержки, выручка от реализации, цена за единицу продукции, минимальный объем реализации или точка безубыточности, порог рентабельности.

3.25. Соотнесите методы с коллективными методами генерирования альтернатив:

1) методы активизации мышления;

2) методы соединения альтернатив;

а) методы мозгового штурма;

б) морфологический анализ;

в) метод Дельфи;

г) эвристические методы;

д) методы гирлянд ассоциаций;

е) методы синектики.

3.26. Соотнесите методы с разработчиками:

1) метод мозгового штурма;

2) метод Дельфи;

3) морфологический метод;

а) Гете;

б) сотрудники американской фирмы Rand Corporation;

в) Алекс Ф.

3.27. Соотнесите основные факторы эффективности решений с характеристиками:

1) первый;

2) второй;

3) третий;

а) отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития;

б) характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления;

в) отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

3.28. Соотнесите потребности человека с целями:

- 1) психологическая;
- 2) экологическая;
- 3) правовая;
- 4) этическая;
- а) потребность в безопасности и порядке;
- б) потребности в любви, семье;
- в) потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми;
- г) потребность в безопасности, здоровье;
- д) потребность в свободном времени.

3.29. Соотнесите аббревиатуру показателей с их значением:

- 1) SVA;
- 2) EVA;
- 3) CFROI;
- 4) CVA;
- а) добавленный поток денежных средств;
- б) добавленная стоимость акционерного капитала;
- в) внутренняя норма доходности капитала;
- г) экономическая добавленная стоимость.

3.30. Соотнесите авторов с их точками зрения на социальную ответственность менеджмента:

- 1) Милтон Фридман;
- 2) Кит Дэвис;
- а) роль бизнеса (деятельности, дела), состоящую в «использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры ... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману»;
- б) что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности» и утверждая, что «в долгосрочной перспективе те, кто не пользуется властью в этом направлении, каковое общество считается ответственным, эту власть потеряет».

3.31. Соотнесите ответственность менеджера с её видами:

- 1) внутрифирменная;
- 2) внешняя;
- а) административная;
- б) моральная;
- в) юридическая;
- г) социальная;
- д) экономическая.

3.32. Соотнесите подходы к проектированию заданий с их функциями:

- 1) упрощение работы;
- 2) ротация рабочих заданий;
- 3) расширение рабочих заданий;
- 4) обогащение рабочих заданий;
- 5) создание социотехнических систем;
- а) систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим без дополнительного усложнения каждой из них;
- б) осуществляется с целью повышения производительности выполнения отдельных задач;
- в) соединение нескольких узких задач в одну более широкую;
- г) проектирование команд для выполнения целого блока работ, отдельных проектов;

д) внедрение в процесс труда мотивационных факторов высшего уровня.

4. Тестовые задания на установление правильной последовательности.

4.1. Расположите во временном порядке основоположников теории организационного поведения:

- а) М.Вебер;
- б) А.Файоль;
- в) Ф.Тейлор.

4.2. Соотнесите тип организации с их отличительными признаками:

- 1) малые;
- 2) средние;
- 3) крупные;
- а) применение универсального оборудования;
- б) производство стандартизованных продуктов;
- в) высокая квалификация работающих;
- г) специализация рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций;
- д) существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий.

4.3. Расставьте в правильной последовательности структурные методы разрешения конфликтов:

- а) постановка комплексных целей перед подразделениями;
- б) использование координационных и интеграционных механизмов;
- в) разъяснение требований к работе;
- г) использование системы вознаграждений для поощрения поведения.

4.4. Расположите подходы к исследованию лидерства в правильном временном порядке:

- а) подход с позиций личных качеств;
- б) ситуационные теории лидерства;
- в) поведенческий подход.

4.5. Расположите формы проявления результативности мотивации конкретного работника в правильном порядке:

- а) обеспечение адекватности поведения;
- б) определение своего отношения к ней;
- в) выработка возможных вариантов реакций;
- г) мобилизация необходимых ресурсов;
- д) формирование представления об организации.

4.6. Соотнесите этапы анализа практикуемого стиля работы с действиями:

- 1) первый этап;
- 2) второй этап;
- 3) третий этап;
- а) обработка данных таблицы «Листок дневных помех» с целью выявления их причин;
- б) анализ инвентарной описи времени с позиций сильных и слабых сторон руководителя;
- в) составляется инвентарная опись всех видов деятельности, в которых участвует руководитель.

4.7. Соотнесите цели с временным промежутком:

- 1) долгосрочные цели;
- 2) среднесрочные цели;
- 3) краткосрочные цели;
- а) конкретные результаты, которых человек хочет добиться в ближайшие 5 лет;

б) конкретные результаты, которых человек хочет достичь в ближайшие 12 месяцев;

в) ориентиры того, чего человек хочет достичь в жизни.

4.8. Расположите действия второго этапа анализа практикуемого стиля работы в правильном порядке:

а) необходимо подсчитать общую продолжительность работы соответствующего дня (ОПД);

б) необходимо подсчитать соотношения:

1) $ПА / ОПД \times 100\%$;

2) $ПБ / ОПД \times 100\%$;

3) $ПВ / ОПД \times 100\%$.

в) необходимо подсчитать продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет» (ПА, ПБ, ПВ).

4.9. Расположите действия для описания цели в правильном порядке:

а) отметить успехи и неудачи в прошлом и желаемые успехи в будущем;

б) изобразить «кривую» жизни;

в) найти средства для достижения целей.

г) отметить точку, где находится человек;

д) сформулировать 5 важнейших целей.

4.10. Расположите этапы построения «дерева проблем» в правильной последовательности:

1) Разбить проблемное множество на подмножества;

2) Выявить основное множество проблем организации;

3) Проанализировать соотношение и взаимосвязь различных типов проблем;

4) Выявить и сформулировать основную проблему менеджмента организации;

5) Распределить полученные группы по типам проблем;

6) Установить преобладающий тип проблемы.

4.11. Расположите слагаемые креативности в правильной последовательности:

а) обработка информации;

б) озарение;

в) созревание идей;

г) сопровождение решения комментариями;

д) объединение идей в системное решение.

4.12. Расположите в правильной последовательности стадии креативного процесса:

а) подтверждение;

б) вынашивание;

в) понимание;

г) озарение.

4.13. Расположите механизм мотивации индивида в правильной последовательности:

а) потребности и интересы;

б) самоорганизация индивида;

в) формирование личности.

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 (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36) и

максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6). За правильный ответ на вопрос начисляется 2 балла для студентов очной формы обучения.

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 5-балльной шкале следующим образом.

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

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача №1

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.
- Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Компетентностно-ориентированная задача №2

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?

Какие конкретные действия Вы предпримете?

Компетентностно-ориентированная задача №3

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписываете» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую»

позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?

Какие действия Вы предпримете?

Компетентностно-ориентированная задача №4

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

- тип конфликта;
- состав конфликтующих сторон;
- поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
- методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Компетентностно-ориентированная задача №5

1. В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

2. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

3. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды,

когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Служивцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

4. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу? Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Компетентностно-ориентированная задача №6

Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней.

Компетентностно-ориентированная задача №7

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 досаждаёт. 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?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Компетентностно-ориентированная задача №8

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

1. Уволить несогласного лидера.
2. Проигнорировать его мнение.

3. Привлечь на свою сторону.

4. Прочее (обосновать).

Компетентностно-ориентированная задача №9

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Компетентностно-ориентированная задача №10

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Компетентностно-ориентированная задача №11

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Компетентностно-ориентированная задача №12

Руководитель организации получает подарки от своего непосредственного подчиненного.

Охарактеризуйте и дайте оценку сложившейся ситуации.

Компетентностно-ориентированная задача №13

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Компетентностно-ориентированная задача №14

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Компетентностно-ориентированная задача №15

Если Вы знаете, что к вашему коллеге негативно относятся большинство членов команды, сообщите ли вы ему об этом (он будет «смертельно» обижен) или постараетесь скрыть свои чувства (будет страдать вся группа)?

Компетентностно-ориентированная задача №16

Процесс создания «идеальной» команды требует значительных затрат времени и усилий. Ваши коллеги предлагают высвободить ресурсы за счет снижения уровня обслуживания заказчиков. Ваши действия?

Компетентностно-ориентированная задача №17

Выберите одну значимую для вас долгосрочную цель в какой-либо ключевой области жизни. Составьте долгосрочный план достижения этой цели, записав все формулировки в результате-ориентированном виде.

Компетентностно-ориентированная задача №18

Исключите из приведенного алгоритма жестко-гибкого планирования лишние шаги и запишите алгоритм правильно.

1. Выделить ключевые показатели и отследить их в динамике.

2. Составить список жестких задач.

3. Отметить свои личные контексты.

4. Составить список гибких задач.

5. Перенести в список жестких задач как можно больше задач из гибкого списка.

6. Заполнить пустое пространство между жесткими задачами.

7. Определить время исполнения для всех задач на день.

8. Построить двухмерный график для определения взаимосвязей между задачами.

9. Выделить из списка приоритетные задачи.

10. Разбить приоритетные задачи на подзадачи.

11. Забюджетировать время для приоритетных задач.

Определить время на выполнение жестких задач в размере 80% от рабочего дня.

Компетентностно-ориентированная задача №19

Выделите свои типовые личные контексты (от пяти до семи). Запишите их. Составьте список задач под каждый контекст. Запишите их.

Компетентностно-ориентированная задача №20

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Компетентностно-ориентированная задача №21

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности, исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных, как осуществлять взаимодействие соседними организациями и т. д. Однако бывают случаи, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели. Как должен действовать управляющий в таких случаях?

Если Вы управляющий, то какой из приведенных ниже вариантов действий считаете наиболее предпочтительным?

а) нужно выйти с предложением в высшую инстанцию и запросить необходимые указания;

б) проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач;

в) отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Компетентностно-ориентированная задача №22

На предприятие, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано завести новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки – те, что предлагает компания «К», или те, что предлагает компания «С». В ходе дискуссии обнаружились мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией «К», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы «С». Поскольку и в том, и в другом мнении есть свой резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам.

Какую из предлагаемых ниже позиций Вы как управляющий займете?

а) поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение;

б) нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных;

в) глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

Компетентностно-ориентированная задача №23

В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13% годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4%. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией

возврата, но под 7% годовых. Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?

Компетентностно-ориентированная задача №24

Необходимо разработать процедуру принятия решений, связанных с оценкой эффективности разрабатываемого медицинского прибора (магнитного сепаратора). Для вычисления обобщенного показателя качества и технического уровня подобных приборов естественно провести декомпозицию на три задачи принятия решений о трех группах показателей:

- 1) основные показатели назначения;
- 2) экономические условия потребления;
- 3) условия обслуживания.

Компетентностно-ориентированная задача №25

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию

Компетентностно-ориентированная задача №26

Фирма выпускает два вида продукции. Цена реализации единицы каждого из них составляет 5 денежных единиц. В процессе производства используются три ресурса. Их запасы составляют 100, 100 и 150 единиц соответственно. Нормативы затрат первого ресурса на производство единицы продукции 1-го и 2-го вида – 2 и 1 соответственно, второго – 1 и 3 соответственно, третьего – 1 и 1. Сформулируйте и решите геометрическим методом оптимизационную задачу по максимизации выручки.

Компетентностно-ориентированная задача №27

Номинальная заработная плата в стране в завершившемся году повысилась на 5,4%, а реальная – понизилась на 4,7%. Определите изменение уровня стоимости жизни.

Компетентностно-ориентированная задача №28

Пусть $C = 400$, $\omega_0 = 25$, $\omega_1 = 17,0$, $\alpha = 2,0$.

1. Определить оптимальную стратегию i -го исполнителя (y_{0i}).
2. Построить зависимость $y_{0i} = y_{0i}(\alpha)$.
3. Решить задачу выбора α , оптимизирующую $\Phi(\alpha)$ при условии, что исполнительные элементы будут придерживаться оптимальных стратегий по критерию $f_i(y_i)$.

Компетентностно-ориентированная задача №29

Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе – 0,5; на втором – 0,3 и на третьем – 0,1. Потери на первом этапе составят 200 тыс. р., на втором – 400 тыс. р., на третьем – 300 тыс. р.

Определить степень и цену риска данного проекта.

Компетентностно-ориентированная задача №30

Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- а) работник, находящийся в очередном отпуске;
- б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
- д) военнослужащий;
- е) работник, получивший инвалидность на производстве;
- ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы, с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются как:
 - безработные (Б);
 - экономически активное население в составе трудовых ресурсов (Эа);
 - экономически неактивное население (Эн);
 - не входящие в состав трудовых ресурсов (Н)

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 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи по очной форме обучения составляет 6 баллов.

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

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

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 для очной формы обучения:

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.