

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 20.03.2024 10:50:33  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Юго-Западный государственный университет**  
**Кафедра региональной экономики и менеджмента**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**И.о. заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента**

*(наименование кафедры полностью)*

  
*(подпись)*

**Ю.С. Положенцева**

« 31 » 08 2021 г.

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

**Артменеджмент**

*(наименование дисциплины)*

**ОПОП ВО 53.04.02 Вокальное искусство**

*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Артменеджмент как самостоятельная сфера деятельности»

1. Понятие «Арт-индустрия», объекты арт-индустрии и их классификация.
2. Рынок арт-индустрии и его особенности.
3. Понятие «арт-менеджмент». Сущность, содержание, специфика, основные
4. составляющие и особенности современного арт-менеджмента.
5. Функции арт-менеджмента.
6. Роль искусства в обществе. Жанры и виды искусства и их классификация.
7. Формы организации творческой деятельности и историческая ретроспекция
8. их развития.
9. Современное состояние искусство и современные формы организации творческой деятельности, их влияние на содержание деятельности арт-менеджера.
10. Мировая арт-индустрия как система.
11. Исторические этапы развития и становления мировой арт-индустрии и основные предпосылки и закономерности ее формирования и развития.
12. Особенности и характерные черты развития отечественной арт-индустрии и отечественного арт-менеджмента.
13. Система управленческой деятельности. Механизмы управления в сфере культуры.
14. Сфера культуры: виды деятельности, организации, особенности менеджмента.
15. Вклад сферы культуры в социально-экономическое развитие и профессиональное самоопределение работников культуры.
16. Эволюция современного менеджмента и сфера культуры.
17. Источники финансирования деятельности учреждений культуры.
18. Позиционирование учреждений культуры в современных условиях
19. Традиционная и массовая культуры, «высокое» и «новое» искусство: особенности менеджмента
20. Государственное регулирование поддержки и развития культурной деятельности: зарубежный и отечественный опыт.
21. Роль социальных коммуникаций и отношений в организации эффективной деятельности в сфере культуры.
22. Глобализация и развитие культуры региона
23. Определение приоритетов развития сферы культуры.
24. Некоммерческие организации сферы культуры: виды, роль и значение.
25. Культурная программа как экономический метод управления и социальной защиты.
26. Культура и бизнес.

Тема 2 «Управление производственными процессами в сфере арт-бизнеса. Специфика отдельных видов арт-рынка».

1. Возникновение системы управления производственными процессами в арт-индустрии. Основные теории управленческой деятельности.

2. Основные функции и механизмы менеджмента в арт-индустрии.

3. Общая характеристика продуктов деятельности в арт-индустрии. Творческие проекты как форма продукта в арт-индустрии.

4. Понятие технологии в арт-менеджменте и ее специфика. Технологические цепочки и конвейер производства в арт-индустрии.

5. Рыночные отношения в арт-индустрии, развитие рыночных отношений, экономические законы влияющие на рыночные отношения, спрос и предложение на арт-рынке, конкуренция, частная собственность.

6. Понятие арт-рынка. Функции и специфика арт-рынка. Функций: информационная, посредническая, ценообразующая, стимулирующая, регулирующая, социокультурная.

7. Категории "товар" и "услуга" в арт-индустрии. Средства и предметы производства различных арт-продуктов и услуг.

8. Специфика отдельных видов арт-рынка в условиях развития современного российского общества. Арт-рынок произведений изобразительного искусства

9. Бизнес в сфере изобразительного искусства и антиквариата. Арт-менеджмент в производстве промышленно-художественных товаров. Возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства.

10. Охарактеризуйте современное состояние рынка предметов искусства.

11. Опишите взаимоотношения между художником и галереей. Каков их характер?

12. Какова роль коллекционера в арт-бизнесе?

13. Какова структура отечественного арт-рынка?

14. Каковы, на ваш взгляд, должны быть меры государственной поддержки бизнеса в сфере изобразительного искусства?

15. Какими профессиональными качествами должен обладать менеджер, работающий в сфере изобразительного искусства?

16. Каковы перспективы развития менеджмента в сфере изобразительного искусства в нашей стране

17. Менеджмент музейного дела. Музейная корпорация.

18. Какую роль играют музеи в современном обществе?

19. Раскройте понятие «музейный менеджмент». Каковы особенности музейного менеджмента в российских условиях?

20. Каковы основные направления развития музейного менеджмента в современных условиях?

21. Какие примеры партнерства музея и бизнеса вы можете назвать?

22. Что такое «музейная корпорация»?

23. Перечислите этапы превращения современного крупного музея в корпорацию.

24. Какова роль музейной корпорации в социально-экономической жизни страны?

25. Музыкальный шоу-бизнес как часть арт-индустрии. Менеджмент в области исполнительского искусства. Театральный менеджмент.

26. Менеджмент в области выступления отдельных творческих коллективов и исполнителей.

27. Система элементов творческого коммерческого проекта. Концептуальная направленность и замысел создателей. Циклы функционирования творческого проекта.

28. Менеджмент фестивалей. Менеджмент шоу-бизнеса. Рынок шоу-бизнеса в России. Музыкальная индустрия. Радиоиндустрия. Телеиндустрия как приемник радиоиндустрии, её особенности.

29. Модельный бизнес, как неотъемлемая часть современного шоу-бизнеса.

30. Менеджмент кино как элемент арт-менеджмента. Менеджмент кинопроекта.

Тема 3 «Функции артменеджмента».

1. Что означает понятие «функция управления»?

2. Какие основные функции менеджмента Вам известны?

3. Какие связующие процесса управления Вам известны?

4. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными?

Поясните свой ответ.

5. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?

6. Что включает в себя функция «организация»?

7. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?

8. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?

9. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?

10. Приведите алгоритмы выполнения функций управления.

11. Принципы управления на предприятиях развлекательной сферы предприятия.

12. Организационная структура предприятия развлекательной сферы.

13. Основные направления творческо-производственной деятельности предприятия развлекательной направленности.

14. Этапы планирования творческо-производственной деятельности.

15. Взаимодействие административного и художественного руководства театрально-зрелищными предприятиями.

16. Виды деятельности арт-менеджера.

17. Профессиональные функции руководителя в сфере арт-индустрии.

18. Личные качества арт-менеджера и их характеристика.

19. Аспекты деятельности арт-менеджера.

20. Экономические и социальные условия продюсерской деятельности.

21. Цели, задачи и функции продюсерской деятельности.

22. Компоненты продюсерской деятельности.

23. Промоушн как вид маркетинговой деятельности.

24. Основные этапы продвижения продукции арт-индустрии на рынок услуг.

## 25. Основные функции промоутерской деятельности

### Тема 4 «Связующие процессы в артменеджменте».

1. Что такое «коммуникация»?
2. Почему коммуникации необходимы организациям?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
4. Какие модели коммуникаций Вам известны? Охарактеризуйте их основные составляющие.
5. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.
7. Что такое «коммуникационная сеть»?
8. Какие виды коммуникационной сети Вы знаете?
9. Что такое «коммуникационный стиль»?
10. Что такое обратная связь, и какую роль она играет в процессе управления?

Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?

11. Дайте определение понятию «управленческое решение».
12. Что собой представляет процесс принятия решения?
13. Какие бывают решения?
14. Как классифицируются управленческие решения?
15. Назовите основные этапы и процедуры принятия решений.
16. Каков алгоритм принятия управленческого решения?
17. Перечислите этапы процесса рационального решения проблемы.
18. Какие факторы влияют на принятие решений?
19. Какие существуют методы принятия решений?
20. В чем состоят достоинства и недостатки основных методов принятия управленческих решений?
21. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
22. Какие принципы лежат в основе принятия управленческого решения?
23. Охарактеризуйте следующие принципы принятия решения: принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса.
24. Что такое эффективность управленческих решений?
25. В чем состоит сложность количественной оценки эффективности управленческих решений?

**Шкала оценивания:** 3 балльная

**Критерии оценивания:**

**3 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу

обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

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

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

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## ***1.2 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ (ДОКЛАДОВ)***

Тема 2 «Управление производственными процессами в сфере арт-бизнеса. Специфика отдельных видов арт-рынка».

1. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.
2. Функция организации в экономическом механизме менеджмента.
3. Управленческий контроль: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Кадровый менеджмент и его роль в эффективном развитии организации.
6. Менеджмент в России: особенности, проблемы и перспективы развития.
7. Влияние национальной культуры на стиль управления.

8. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
9. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
10. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
11. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.
12. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
13. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
14. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.
15. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
16. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.
17. Технологии PR и реклама в арт-менеджменте.
15. Технологии формирования имиджа субъектов арт-индустрии.
18. Интеллектуальная собственность в арт-индустрии и охрана авторских прав.
19. Менеджмент и организация благотворительной деятельности в сфере культуры и искусств.
20. Антреприза как форма предпринимательской деятельности.
21. Задачи арт-менеджмента в сохранении самобытности народных ремесел.
22. Арт-менеджмент в структуре этнокультурной деятельности.
23. Фестивальный менеджмент в сфере любительского художественного творчества.
24. Арт-менеджмент концертных проектов в сфере популярной музыки.
25. Менеджмент в деятельности детских концертных организаций.
26. Технологии арт-менеджмента в культурно-досуговой индустрии.
27. Особенности арт-менеджмента в современной дискотеке.
28. Рекламные технологии в структуре арт-менеджмента.
29. Использование инструментария маркетинговых коммуникаций в арт-менеджменте.
30. Кадровые ресурсы арт-менеджмента.
31. Государственное управление культурой и искусством.
32. Механизмы финансирования арт-индустрии.
33. Современные методы и подходы к вопросу диверсификации продуктов деятельности арт-индустрии.
34. Система мировой арт-индустрии и место в ней российского арт-менеджмента.
35. Стратегия и тактика в технологиях арт-менеджмента.
36. Арт-менеджмент в музейном, выставочном и экспозиционном деле.
37. Арт-менеджмент в изобразительном искусстве.
38. Арт-менеджмент культурно-просветительской и досуговой деятельности.
39. Арт-менеджмент в кинематографе.
40. Информационное обеспечение арт-менеджмента.

41. Проблема управления качеством в процессе создания социально-культурного проекта.

42. Содержание мотивации и формирование мотивационных условий в сфере арт-менеджмента.

43. Создание команды в процессе подготовки и реализации арт-проекта.

44. Технология франчайзинга в арт-менеджменте.

45. Программный подход как инструмент арт-менеджмента.

46. Коммерческие и некоммерческие проекты в арт-менеджменте.

47. Роль масс-медиа в арт-менеджменте и создании арт-проектов.

48. Инновационные технологии в сфере арт-менеджмента.

49. Арт-менеджмент в театральном деле.

50. Маркетинг, франчайзинг, реклама и PR как инструменты арт-менеджмента в театральном деле и гастрольной деятельности

**Шкала оценивания:** 7 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-7 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура доклада логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

**4-5 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура доклада логична; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании доклада.

**2-3 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура доклада логична; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию доклада.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

### **1.3 ДЕЛОВАЯ ИГРА**

Тема 1 «Артменеджмент как самостоятельная сфера деятельности»



## Наименование игры: «*Организация отбора персонала*»

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

Численность группы студентов:

- до 30 человек.

Условия и правила игры:

Студенты делятся на группы:

- Экспертная комиссия (проводит собеседование) – 4 человека.
- Прессцентр (составляет текст объявлений в СМИ о вакансиях и проведении собеседования, организационную подготовку и оформление помещения) – 3 человека.
- Отборочная комиссия (проводит панельное интервью) – 3 человека.
- Конкурсанты (выступают в роли претендентов на вакантные должности) – остальные студенты группы.

Последовательность шагов в игре:

1 шаг. Объявление конкурсного набора персонала в организацию (любительский театральный коллектив)

Ведущий (из состава отборочной комиссии) объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый любительский театральный коллектив (дается краткая справка о труппе):

– Художники всех специальностей (художник - бутафор, художник гример, художник -декоратор, художник - конструктор, художник скульптор, художник по свету, художник -модельер театрального костюма);

– Бухгалтер;

– Администратор;

– Инженер;

– Контролер билетов.

Второй шаг. Организация отбора кандидатов Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит отборочная комиссия. Это может быть предварительное телефонное собеседование (в условиях игровой ситуации можно использовать диктофон для записи «телефонных» разговоров и последующего их обсуждения).

Комиссия заранее формирует список вопросов, которые задаются всем конкурсантам «по телефону». Каждому кандидату дается 2 минуты на ответы.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов на специальных карточках по пятибалльной системе.

Пятеро кандидатов, набравших наибольшее количество баллов приглашаются для личного собеседования.

Третий шаг. Отборочное собеседование

На собеседовании необходимо:

- Выявить степень соответствия должности;
- Убедиться в желании кандидата выполнять предлагаемую работу;
- Убедиться в том, что кандидат обладает достаточными способностями и потенциалом для профессионального роста и успешной деятельности;
- Определить соответствие личных качеств и предпочтений культуре труппы.

Существует много различных видов собеседования, поэтому необходимо до игры определиться какое собеседование будет проведено:

– Собеседование «один на один». Непринужденность атмосферы, неофициальность обстановки, один интервьюер.

– Комиссионное собеседование. В составе комиссии от двух до шести человек.

Официальная обстановка. Может содержать разнообразные вопросы, задания.

– Групповое собеседование. Проводится групповой тренинг.

Оцениваются одновременно большое количество кандидатов (до 12 человек) и за короткое время (20-30 минут). Оцениваются коммуникативные качества, способность работать в команде, управленческие способности.

– Поведенческое собеседование. Основано на ситуационных вопросах и заданиях.

– «Сфокусированное» собеседование. Приоритеты расставлены на ключевых требованиях должности (компетенциях), выявляется прошлый опыт кандидата, используются ситуационные вопросы.

– Биографическое собеседование. Разговор о биографии, наличии образования, опыта происходит по резюме кандидата.

– Ситуационное собеседование. Гипотетические вопросы о работе, ответы на которые оцениваются в сравнении с ответами, которые приняты образцовыми. Содержит жесткую структуру и строится по сценариям.

Выявляются различные способы поведения в критической ситуации.

Поведении кандидата оценивается как «хорошее», «плохое».

– Структурированное собеседование. Программа этого собеседования содержит четыре типа вопросов (ситуационные, квалификационные, имитирующие рабочую ситуацию, касающиеся общих требований к персоналу). Заранее готовятся эталонные ответы на вопросы.

Оценка по пятибальной шкале. Результаты четко документируются.

– Неструктурированное собеседование. Используется для оценки способности кандидата к самопрезентации. Как правило начинается словами «Расскажите о себе...».

– Критическое собеседование. Интервьюеры сосредотачивают внимание на конфликтных, переломных моментах жизни кандидата, которые стали для него испытанием на прочность. Сложности в обучении, в начале биографии, трудные аспекты на последнем месте работы и т.д.

– Стрессовое собеседование. Создается напряженная, конфликтная обстановка, ответы кандидата оспариваются. Задаются неточные, некорректные, трудные вопросы. Оценивается поведение кандидата в стрессовой ситуации.

После того, как студенты определились с видом собеседования, начинается домашняя подготовка к нему.

Организация подготовки к собеседованию

Подготовка пресскцентра:

1. Составьте текст требований к кандидатам на вакантные должности;
2. Составьте текст объявлений в СМИ о вакансиях и проведении собеседования;
3. Проведите организационную подготовку и продумайте оформление помещения.

Подготовка отборочной комиссии:

– Подготовьте вопросы панельного интервью;

– Проведите «телефонный» опрос кандидатов с использованием звукозаписывающих устройств (может происходить на предыдущем учебном занятии, или вне занятий);

– Выберите лучших кандидатов и пригласите их (письменным приглашением) на собеседование.

– Подготовьте звукозаписи лучших опросов к прослушиванию на занятии и комментарии к ним.

Подготовка экспертной комиссии:

1. Распределите роли внутри комиссии (роли выбираются в зависимости от вида собеседования);

2. Составьте план собеседования;

3. Составьте текст вопросов и заданий (в зависимости от вида собеседования);

4. Разработайте примерные эталонные варианты ответов на вопросы;

5. Разработайте шкалу оценки;

6. Познакомьтесь с материалами приложений;

7. Изучите резюме всех отобранных кандидатов.

Подготовка внешних наблюдателей:

1. Разработайте требования к проведению собеседования (выбранного вида): к его регламенту, процессу, участникам.

2. Разработайте шкалу оценки продуктивности собеседования.

Подготовка кандидатов:

1. Определитесь с игровой ролью;

2. Составьте резюме на определенную должность (из заявленных);

3. Подготовьтесь к интервью (изучите книги, сайты, посвященные данной проблеме);

4. Примите участие в «телефонном» интервью;

5. Подготовьтесь к участию в собеседовании.

План собеседования:

Организация рабочего пространства.

Вступление ведущего: объявление цели встречи. Представление всех участников.

Создание благоприятной атмосферы для собеседования.

Начало работы. Информация о театре, о вакансиях.

Беседа с кандидатами (организуется в зависимости от вида собеседования).

Обсуждение кандидатов группой экспертов.

Обсуждение хода собеседования внешними наблюдателями.

Выбор подходящего кандидата.

Подготовка прессцентром писем (или устного сообщения) кандидатам о результатах отбора.

Выступление внешних наблюдателей с оценкой продуктивности собеседования.

Четвертый шаг. Рефлексия хода подготовки и результатов деловой игры всеми участниками. Беседа с участниками тренинга о работе на занятии и перспективах применения приобретенных умений и навыков в практике и в жизни.

**Ответьте на вопросы:**

– Каких результатов я предполагал/а достичь в ходе деловой игры? Что получилось?

– Каковы были мои основные способы учения и насколько они оказались успешными?

– Что не удалось достичь из желаемого и почему?

– Какие затруднения я испытывал при движении к цели? Что не получилось и почему?

**Шкала оценивания:** 11 балльная

**Критерии оценивания:**

**10-11 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**8-9 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

**6-7 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

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

#### ***1.4 КЕЙС-ЗАДАЧИ***

Тема 2 «Управление производственными процессами в сфере арт-бизнеса. Специфика отдельных видов арт-рынка»

### Кейс-задача

Выпускник вуза культуры проходил преддипломную практику в одном из крупнейших дворцов культуры города. Руководству и другим работникам очень понравились его исполнительность, самостоятельный творческий подход, хорошая профессиональная подготовка. Поэтому после окончания вуза его с большой охотой взяли на работу в этот ДК.

Спустя полгода успешной работы директриса ДК предложила этому молодому человеку разработать годовой план работы отдела, в котором он работал. Молодой человек чрезвычайно ответственно подошел к этому заданию, собрал много интересных материалов в Сети и библиотеках, и за две недели интенсивной работы дома вечерами разработал план. Этот план настолько понравился директрисе, что она его утвердила и, вызвав к себе начальника отдела, в котором работал молодой человек, передала ему для исполнения.

Начальник отдела отказался брать этот план в руки, сказав, что он не знает, откуда взялся этот план, может только догадываться об этом, но месяц назад руководством (той же директрисой) был утвержден план работы отдела, над разработкой которого трудился весь отдел, сейчас они работают по этому плану, и никаких претензий к ним не было. С этими словами заведомо вышел из кабинета.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

Прав ли был заведомо, отказавшись даже рассматривать новый план? если да — то почему и в чем? если нет, то также — почему и в чем? не рисковал ли он? Почему?

Чем можно объяснить действия директрисы?

Чем, на ваш взгляд, закончилась эта история? и почему?

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

### Кейс-задача

Методическая служба одного из крупнейших в СПб досуговых центров насчитывала 5 человек. Отдел работал ни шатко ни валко. Главной его задачей была подготовка отчетов, справок и текстов выступлений директора центра. Остальное время каждый из работников мог заниматься тем, что его больше интересовало: кто-то собирал информацию и материалы по питерскому року, кто-то — по современной живописи, кто-то — по народным ремеслам и праздникам.

Руководитель службы не скрывал, что ждет скорого выхода на пенсию, после чего ни на минуту не собирался оставаться на работе, связывая все свои дальнейшие планы с загородным домом. Работники отдела были примерно одного возраста и особых звезд с неба не хватало.

Однажды один из них оказался с директором центра за одним столиком в кафе, и директор поделился с ним планами создать рекламную службу — дело только за подходящим руководителем. Директор сказал, что он даже готов оплатить переподготовку кого-то из работников центра, и предложил это молодому человеку. Тот согласился.

Однако пока он проходил четырехмесячную подготовку, директору подвернулся опытный рекламист, который был готов не только создать рекламную службу, но и привести с собой опытную команду.

Когда молодой человек вернулся с переподготовки, директор предложил ему возглавить методический отдел — его руководитель к этому времени как раз вышел на пенсию. Молодой человек несколько растерялся, но, подумав два дня, предложение принял, а, приняв отдел, затеял аттестацию работников.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

Сможет ли молодой человек эффективно руководить службой, в которой он проработал до этого несколько лет, ничем не выделяясь?

Что можно ему рекомендовать сделать для поднятия авторитета в глазах коллег? Оправдана ли в этом случае аттестация?

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

### Тема 3 «Функции артменеджмента»

#### Кейс-задача

Менеджером известного в стране, да и за рубежом академического хора является энергичный 40-летний офицер ВВС в отставке. его жена поет в этом хоре, который получает много предложений по концертной деятельности, много гастролирует по стране и за рубежом. Обеспечение этой деятельности предполагает привлечение существенных финансовых средств — как бюджетных, так и спонсорских.

Менеджер хора неоднократно просил худрука никуда не обращаться за помощью — особенно туда, где он уже договорился. но худрук продолжал ходить. Он начинал общение с того, что бил земной поклон со словами: «нижайше прошу помочь!». ему с готовностью обещали помощь, но почему-то, после его обращений реальная помощь не оказывалась.

Задание:

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

Почему обращения худрука за помощью к потенциальным спонсорам оказывались непродуктивными?

Что бы вы посоветовали менеджеру и худруку хора?

#### Кейс-задача

У молодого звукооператора звукоцеха одного из театров СПб возникла идея создать на базе звукоцеха студию звукозаписи. Он знал, где можно достать необходимое оборудование для этого, и даже имел предварительные договоренности. Более того, он имел предварительные договоренности о финансовой схеме сделки. В его планы не входило создание самостоятельной студии, идея заключалась в создании студии именно «под крышей» театра. Однако молодой человек не хотел бы выпускать из своих рук создание и деятельность студии.

Все вопросы в театре реально решались художественным руководителем — главным режиссером. Директор театра только оформлял решения, принятые худруком. Коммерческими вопросами занимался коммерческий директор — очень хваткий и «себе на уме» человек. Начальник звукоцеха — отличный мастер своего дела и глубоко пьющий человек — без особых амбиций, но свое дело знал и делал отлично. В звукоцехе, кроме молодого человека, работало еще трое — примерно того же возраста, что и он: звукорежиссер и два инженера.

Задание:

Предложите молодому человеку программу действий — шаг за шагом последовательных действий — с целью создания студии звукозаписи, фактическое руководство которой оказалось бы за ним. На каком этапе, при общении с кем он может раскрыть «все карты» своего проекта (деловые контакты, источники финансирования)?

Тема 4 «Связующие процессы в артменеджменте»

### **Кейс-задача**

В одном из подразделений крупнейшего учреждения культуры СПб работало 6 человек: заведомом Савин 33 лет и 5 ведущих специалистов (Капустин 53 лет, Лурье 48 лет, Фатхуллина 46 лет, Гончаренко 27 лет, Петрова 26 лет).

Отдел играл ключевую роль в деятельности этого учреждения культуры. Он обеспечивал внешние контакты, привлечение дополнительных средств, коммерческие проекты. Поэтому руководство учреждения придавало работе этого подразделения большое значение. Все работники отдела — люди опытные, отличные ответственные профессионалы. Претензий ни к кому из них, да и отделу в целом, никогда не было.

Отдел располагался в двух смежных помещениях. В проходной комнате 35 м<sup>2</sup> размещались работники, а Савин занимал кабинет 10м<sup>2</sup>. Отдел ведет много переговоров, и в его распоряжении было 2 стационарных телефонных номера. Один аппарат находился в кабинете Савина. Два аппарата с другим номером находились в общей комнате.

Отношения в отделе были нормальные, но постепенно созревали две напряженные ситуации. Во-первых, более старшие работники (Капустин, Лурье и Фатхуллина) неоднократно жаловались Савину, что более молодые работники (незамужние Гончаренко и Петрова) часто занимают телефон разговорами по личным вопросам. Савин делал девушкам замечания, но ничего реально не менялось.

Во-вторых, Савин стал явно выделять Гончаренко — энергичную молодую особу, имевшую по любому поводу свое (достаточно компетентное) мнение. Она часто заменяла в командировках более старших работников, уклонявшихся от поездок в силу семейных обстоятельств, состояния здоровья и т. п. И так сложилось,

что Савин стал чаще советоваться именно с Гончаренко, что вызывало некоторую «ревность» у Капустина, Лурье и Фатхуллиной.

Однажды Савин отправил Гончаренко в командировку, не поставив об этом в известность других работников. И во второй половине дня Капустин, Лурье и Фатхуллина подали в дирекцию заявления об уходе по собственному желанию. Для директора организации это было неожиданным и крайне нежелательным событием — он не мог оголять важнейшее подразделение, да и найти замену таким опытными работникам было крайне трудно. Поэтому он вызвал Савина и передал ему эти заявления со словами: «Не знаю, что там у тебя творится, но чтобы этих заявлений я больше не видел. Если я увижу еще хотя бы одно из этих заявлений, то заявление об уходе напишешь уже ты сам».

Задание:

1. Что бы Вы посоветовали делать Савину в этой ситуации? Предложите обоснованный план действий.
2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

### **Кейс-задача**

В каждом регионе СССР существовали научно-методические центры народного творчества и культурно-просветительной работы, на которые возлагалось обобщение и распространение опыта организации культурно-досуговой деятельности. В постсоветское время по мере развития рыночных отношений они специализировались по различным направлениям. В СПб было решено реорганизовать городской НМЦ в Институт культурных программ (ИКП) — современно оснащенную структуру, способную вести полноценную информационно-маркетинговую работу по продвижению и информационному обеспечению программ в сфере культуры города.

Идея такой реорганизации совпала с двумя обстоятельствами, облегчавшими такую реорганизацию. Во-первых, директриса ЕНМЦ с нетерпением ждала приближавшийся пенсионный возраст с тем, чтобы участвовать в воспитании любимого внука, постоянно проживавшего к тому времени в Австралии. А во-вторых, возникла кандидатура директора создаваемого ИКП — сравнительно молодой человек, предлагавший создать городское информационное агентство в сфере культуры.

Городской Комитет культуры приступил к подготовке довольно длительной процедуры реорганизации ЕНМЦ, когда возникла идея включить в реорганизацию еще одну структуру: городские курсы повышения квалификации работников культуры. В Комитете культуры рассудили, что, поскольку в ИКП будет аккумулироваться вся информация о культурной жизни города, то было бы естественно воспользоваться потенциалом такого информационного центра для



повышения квалификации работников культуры. Директриса курсов была уже пенсионного возраста, но уходить на пенсию не собиралась. Это был энергичнейший руководитель. Она возглавляла курсы с самого их создания. У нее сложились прекрасные отношения в отрасли, в том числе в Комитете культуры, работники которого часто привлекались к разработке программ и чтению курсов. Такая практика вполне оправдана, поскольку практики хотят узнавать новости в своей сфере деятельности от ответственных специалистов, непосредственных кураторов своей деятельности, каковыми являются отраслевые чиновники. Да и для чиновников сотрудничество с курсами давало возможность не только налаживать более тесные контакты с руководителями и специалистами подведомственных организаций, но и иметь официальный источник дополнительного дохода.

В Комитете культуры полагали объединение НМЦ и курсов возможным только при условии согласия на это директрисы курсов. Она встретила с потенциальным директором ИКП. Они понравились друг другу. Директриса курсов увидела в ИКП дополнительные возможности развития не только курсов, но и туристического бизнеса, к которому имела некоторое отношение. И после выхода на пенсию директрисы НМЦ реорганизация была осуществлена. Однако вскоре бывшая директриса курсов, ставшая заместителем директора ИКП, поняла, что совершила ошибку, поскольку утратила полную независимость. Программы и сметы теперь подписывал директор ИКП, который не делал это не глядя, а задавал не всегда удобные его заместителю вопросы.

И замдиректора написала объемистую докладную записку в Комитет по культуре, в которой предлагала воссоздать самостоятельность курсов повышения квалификации, ссылаясь на некомпетентность директора ИКП. Видимо, она рассчитывала на свои хорошие отношения с чиновниками Комитета. Но там рассудили иначе... Еще года не прошло, как с большим трудом была проведена достаточно сложная процедура слияния двух бюджетных структур. И не стали давать обратного хода. Докладная записка была передана директору ИКП с просьбой разобраться. Тот очень удивился этому документу, вылетевшему через его голову и из-за его спины. Он встретился со своим заместителем. Сначала разговор был спокойным, но закончился криком, хлопаньем дверью кабинета и заявлением замдиректора об уходе.

Очевидно, это была попытка демонстрации с ее стороны, причем демонстрации с позиции силы. Она не без основания считала себя самым опытным в городе специалистом по организации отраслевых курсов повышения квалификации. Но директор, выдержав положенный срок в две недели, дал заявлению ход. Был издан приказ, которым он до сих пор гордится...

В обширной мотивировочной части отмечались много численные достижения и заслуги заместителя, от ордена Знак Почета и медали участника

блокады до почетных грамот и званий ударника Пятилетки. Постановляющая часть состояла из трех пунктов: в связи с вышеизложенным объявить заместителю благодарность, выплатить премию и... уволить по собственному желанию.

Это решение имело достаточно поучительные последствия, о которых можно рассказать слушателям после выполнения ими задания.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

Прав или неправ был директор в своих действиях по увольнению своего заместителя? Если прав, то в чем и почему? Если нет, то также — в чем и почему?

Были ли у него основания гордиться этим приказом? Если да, то какие?

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6 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.

**5 баллов** 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).

**4 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.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### 1 Вопросы в закрытой форме

##### 1.1 Менеджмент-это

а) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей;

б) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей;

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

1.2. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует

а) содержание и объем работы менеджера;

б) разделение труда руководителей;

в) руководящие должности в организации.

1.3. Понятие «организация» в менеджменте определяется как

а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;

в) всё перечисленное выше.

1.4. Какую закономерность характеризует следующее высказывание: « ...те, кто не использует власть, в направлении, которое общество считает ответственным, может потерять эту власть»

а) Железный закон ответственности;

б) Закон результата;

в) Закон единства системы управления.

1.5. Как называлась первая управленческая революция?

а) «индустриальный бизнес»;

б) производственно-строительная;

в) религиозно-коммерческая;

г) светско-административная;

д) бюрократическая.

1.6. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

- а) процессный;
- б) системный;
- в) ситуационный.

1.7. Основоположниками школы научного управления являются:

- а) А.Файоль, Ч.Бернард;
- б) Э.Мэйо, М.Фоллет, Д.МакГрегор;
- в) Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Г.Гант;
- г) Р.А.Акофф, К.У.Черчмен.

1.8. Какая научная школа изучала управление организацией в целом, а не на уровне операций?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа науки управления.

1.9. Появление какой школы связано с результатами Хоторнского эксперимента, Элтоном Мэйо?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.10. Сторонники какой школы разработали количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.11 Первая формализованная система организации и регулирования отношений людей появилась в рамках

- а) 1-й управленческой революции;
- б) 2-й управленческой революции;
- в) 3-й управленческой революции;
- г) 4-й управленческой революции;
- д) 5-й управленческой революции.

1.12 Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

1.13 Какой тип взаимодействия в организации предполагает деления организационных структур на три группы: традиционные, дивизионные, матричные?

- а) организация ↔ внешняя среда;
- б) индивид ↔ организация;
- в) подразделение ↔ подразделение.

1.14 Условия эффективного функционирования механистической организации

- а) использование рутинной технологии;
- б) стабильная внешняя среда;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

1.15 Какая организационная структура была впервые обоснована и предложена М.Вебером?

- а) бюрократическая;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная.

1.16 Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

- а) интуитивное;
- б) основанное на суждении;
- в) рациональное;
- г) все ответы правильные.

1.17 Стратегическое планирование- это

- а) процесс, состоящий из ряда этапов, направленных на адаптацию организации к внешней среде;
- б) процесс определения планов на долгосрочную перспективу;
- в) совокупность действий и решений руководителей, направленных на создание специфических стратегий для достижения целей организации;

1.18 Что выявляется при анализе факторов внешней среды

- а) угрозы и возможности;
- б) сильные и слабые стороны;
- в) изменения во внешней среде.

1.20 Какой вид контроля позволяет исправить отклонения, пока они не переросли в кризисные

- а) предварительный;
- б) заключительный;
- в) текущий.

1.21 Понятие «коммуникация» предполагает

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;
- б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями;
- в) обмен информацией между организацией и внешней средой.

1.22 Что определяется как «упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков»

- а) коммуникационный стиль;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационный процесс.

1.23 Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) координация.

1.24 Какие теории были направлены на идентификацию потребностей

- а) содержательные;

- б) процессуальные;
- в) те и другие.

1.25 Группа определяется как

- а) совокупность работников, осуществляющих целенаправленные действия;
- б) взаимодействие между двумя и более людьми, при котором одни оказывают влияние на других и, в свою очередь, испытывают обратное влияние;
- в) коллектив, подчиненный одному руководителю и выполняющий схожие задания.

1.26 Сплоченность группы – это

- а) мера тяготения членов группы к работе и друг к другу;
- б) степень приверженности общим целям;
- в) стремление оказать поддержку и помощь;
- г) все перечисленное выше.

1.27 Конфликт – это

- а) противодействие, препятствующее проводимым изменениям;
- б) противоречие между установками людей и предъявляемыми им требованиями;
- в) отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

1.28 Стиль руководства – это

- а) привычная для руководителя манера поведения по отношению к подчиненным;
- б) способ осуществления обмена информацией;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

1.29 Принцип правовой закономерности означает:

- а) руководитель должен правильно распределять обязанности работников организации;
- б) руководитель должен принимать решения в соответствии с действующим законодательством;
- в) руководитель передаёт часть своих полномочий своим подчиненным;
- г) руководитель должен принимать правильные решения без помощи подчиненных.

1.30 Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:

- а) методы управления функциональными подсистемами;
- б) методы выполнения функций управления;
- в) методы принятия решений.

1.31 Оптимальная величина сферы контроля

- а) 4 человека;
- б) 5-9 человек;
- в) 10-14 человек.

1.32 Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент - это

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;
- в) закономерности менеджмента.

1.33 Подходы к постановке цели делятся на:

- а) внутренний и внешний;
- б) стратегический и оперативный;
- в) централизованный и децентрализованный.

1.34 Достоинством коллективного подхода к принятию решений является:

- а) коллективное решение требует небольших затрат времени;
- б) высока вероятность принятия рационального решения;
- в) при большой разнице во мнениях компромиссное решение может оказаться неэффективным.

2 Вопросы в открытой форме

2.1 Менеджмент – это:

2.2 Лидер — это:

2.3 Неформальная группа – это:

2.4 Власть - это

2.5 Методы управления – это

2.6 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, посредством которой предприниматели сравнивают желаемые результаты с достигнутыми и совершают необходимые корректирующие действия.

2.7 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, являющаяся основной проблемой менеджмента, бизнесом в изменяющейся внешней среде.



2.8 Делегирование – это

2.9 Мотивация – это

2.10 Планирование - это

2.11 Контроль – это

2.12 Миссия компании - это

2.13 Стратегия – это

2.14 Коммуникация – это

2.15 Принятие управленческого решения – это

2.16 \_\_\_\_\_ — это внутренние побуждения личности к деятельности, поведению.

2.17 \_\_\_\_\_ — это воздействие на сознание и поведение людей, имеющее своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы.

2.18 \_\_\_\_\_ — это воздействие словом и делом на личность, ее внутренние установки с целью формирования разумных потребностей и осознанной актуализации мотивов.

2.19 \_\_\_\_\_ — это вознаграждение сотрудников за нахождение способов эффективной работы на основе долговременной программы.

2.20 \_\_\_\_\_ — это нужда в чем-то, без удовлетворения которой наносится ущерб человеку как члену общества и как организму.

2.21 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности организации

2.22 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности фирмы.

2.23 \_\_\_\_\_ — это процесс влияния на своих сторонников (сотрудников) и последователей при добровольном сплачивании.

2.24 \_\_\_\_\_ — это система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели

2.25 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, помогающая обеспечить эффективное использование человеческих ресурсов и предполагающая структурирование цепи распоряжений, разделение труда, передачу ответственности.

### 3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления: (укажите порядковый номер)

а) системный подход

б) школа научного управления

в) бихейвиоризм

г) школа человеческих отношений

3.2 Расположите школы менеджмента по времени возникновения от более ранних к современности... (укажите порядковый номер)

- а) школа научного менеджмента
- б) школа человеческих отношений
- в) школа административного менеджмента
- г) школа поведенческих наук
- д) количественная школа менеджмента

3.3 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозного сценария

- а) структуризация информации
- б) определение критических точек среды бизнеса
- в) описание показателей желаемого состояния объекта прогнозирования
- г) формулировка вариантов достижения показателей, сопоставление вариантов и их корректировка с учетом непредвиденных событий
- д) выбор окончательного варианта достижения намеченных показателей

3.4 Установите правильную последовательность основных задач бизнес-плана как основы стратегического планирования организации

- а) изложить в сжатом виде основной замысел проекта, провести предварительную оценку конкурентоспособности проекта, емкости рынка
- б) оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность
- в) прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций
- г) убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект

3.5 Установите правильную последовательность элементов алгоритма процесса внутрифирменного планирования

- а) определение конечных и промежуточных целей
- б) формулирование задач, решение которых необходимо для достижения целей
- в) выбор средств и способов их решения
- г) определение требуемых ресурсов их источников и способа распределения

3.6. Установите правильную последовательность разработок оперативных (календарных) планов организации

- а) анализ бизнес-плана организации на будущий год на предмет его полноты, достоверности, обоснования и эффективности выполнения
- б) изучение документации, условий производства, структуры и квалификации персонала
- в) выполнение календарно-плановых расчетов и разработка нормативов организации процессов, рабочих, потребности в материальных ресурсах

- г) разработка календарных планов выпуска продукции подразделениями организации, составление сменно-суточных заданий, их оформление и утверждение
- д) оперативное управление выполнением календарных планов(учет, контроль, анализ, стимулирование, регулирование)

3.7 Установите правильную последовательность элементов стратегического планирования фирмы

- а) Анализ перспектив развития фирмы
- б) Анализ позиций в конкурентной борьбе во всех видах деятельности
- в) Выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности
- г) Анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов

3.8 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозов или прогнозирования

- а) Определение потребностей в прогнозе, его цели
- б) Уточнение характеристик объекта прогнозирования
- в) Формирование информационной базы
- г) Выбор моделей и методов прогноза
- д) Формулировка и оценка вариантов прогноза, разработка рекомендаций по принятию решений

3.9 Последовательность работы менеджера в конфликтных ситуациях:

- а) изучение причин возникновения конфликта
- б) ограничение числа участников конфликта
- в) анализ конфликта
- г) разрешение конфликта

3.10 Правильная последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- а) Формирование качественных целей
- б) Оценка (ранжирование) качественных целей
- в) Построение дерева целей
- г) Определение количественных целей

3.11 Правильная последовательность реализации функций управления:

- а) Выбор глобальной цели
- б) Разработка целей функционирования
- в) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- г) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- д) Исполнение

3.12 Правильная последовательность этапов выработки стратегии:

- а) Разработка миссии организации
- б) Установление глобальной цели
- в) Разработка целей функционирования
- г) Выявление и разработка задач для реализации целей
- д) Выявление конкурентных преимуществ
- е) Разработка технических планов
- ж) Реализация выработанной стратегии

3.13 Правильная последовательность этапов проектирования структуры управления:

- а) Выбор глобальной цели, формирование целей функционирования
- б) Расчет численности сотрудников, занятых достижением целей
- в) Формирование структурных подразделений на основе численности
- г) Разработка регламентирующей документации

3.14 В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:

- а) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- в) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- г) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- д) Стратегия, планирование, организация, контроль.

3.15 Укажите верную последовательность стадий жизненного цикла организации:

- а) рост
- б) возникновение (создание)
- в) зрелость
- г) развитие
- д) кризис (затухание)

3.16 Укажите верную последовательность этапов стратегического планирования:

- а) Анализ альтернатив и выбор стратегии
- б) Анализ внешней среды, сильных и слабых сторон
- в) Оценка стратегии
- г) Определение миссии и цели организации

д) Реализация стратегии

4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Соотнесите тип организационной структуры с их характеристиками

1. Линейная	а) часто сменяемая продукция по разным заказам
2. Функциональная	б) единоначалие
3. Матричная	в) специализация руководства

4.2 Соотнесите вид менеджмента с его характеристикой

1. Производственный	а) управление в условиях постоянно изменяющихся переменных;
2. Инновационный	б) внедрение новых методов с целью увеличения прибыли организации;
3. Стратегический	в) управление, направленное на выполнение программы, плана.

4.3 Соотнесите термины и определения

1. Методы	а) правила действия в менеджменте;
2. Принципы	б) способы воздействия на интересы работников;
3. Закономерности	в) повторяющиеся, объективно существующие явления этого процесса.

4.4 Соотнесите тип коммуникации с характеристиками

1. Формальные	а) не следуют общим правилам организации, осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками;
2. Неформальные	б) определяются правилами, должностными инструкциями организации;
3. Вертикальные	в) информация между различными подразделениями;
4. Горизонтальные	г) информация перемещается с одного уровня иерархии на другой.

4.5 Соотнесите термины и определения

1. Дивизионная структура управления – это	а) структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями, ключевыми фигурами в ней становятся менеджеры,
---	---

	возглавляющие производственные подразделения.
2. Линейная структура управления – это	б) структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней
3. Матричная структура управления – это	в) структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта.

4.6. Установите соответствие между школами управления и их представителями

а) Школа человеческих отношений	1. Ф. Герцберг
б) Административная школа управления	2. Д. Муни
в) Школа научного менеджмента	3. М. Фоллет
г) Школа поведенческих наук	4. Л. Гилбрет

4.7. Согласно теории менеджмента установите соответствие отдельных этапов жизненного цикла организации по М. Портеру и основными задачами этапа

а) создание (рождение)	1. сбалансированное развитие
б) юность	2. баланс проектов, поддержание имиджа, репутации
в) молодость	3. выживание, информирование потребителей
г) зрелость	4. ускоренное развитие, борьба за долю рынка

4.8 Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

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

4.9 Соотнесите типы власти и их характеристики:

Типы власти	Характеристики
а) Экспертная	1. предполагает побуждение людей к деятельности вопреки их желанию

б) Должностная	2. эта власть не связана жестко с определенной должностью, она – заслуга личности обладающей ею, она прочна и надежна
в) Поощрительная	3. занимаемая позиция в иерархической лестнице характеризуется определенным уровнем властных полномочий
г) Принудительная	4. эта власть связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности
д) Харизматическая	5. эта власть связана с должностью и носит временный характер

#### 4.10 Соотнесите типы власти и их источники

Типы власти	Источник власти
а) Легитимная	1. страх наказания
б) Ресурсная	2. знания и опыт
в) Принудительная	3. право на власть
г) Информационная	4. возможность вознаграждения
д) Экспертная	5. доступ к ресурсам
е) Поощрительная	6. доступ к информации

#### 4.11 Соотнесите основы и типы власти

Основы власти	Типы власти
а) Организационная	1. экспертная
б) Личностная	2. должностная (легитимная)
	3. поощрительная
	4. принудительная
	5. харизматическая
	6. ресурсная
	7. власть информации
	8. власть на принятие решений
	9. власть связей

#### 4.12 Соотнесите потенциальные преимущества и недостатки групповой работы:

А. Потенциальные преимущества групповой работы	1. стремление к частным целям 2. большинство интересных идей возникает в группе
--	--

Б. Потенциальные недостатки групповой работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. групповое единомыслие</li> <li>4. группа - средство снижения профессиональной автономии</li> <li>5. уход от ответственности</li> <li>6. группа способствует индивидуальному развитию</li> <li>7. возможность объединения в группе специфических навыков и знаний ее членов</li> <li>8. снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников</li> </ul>
--	---

4.13 Соотнесите характеристики групп и их классификационную группу

<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Основные характеристики групп</li> <li>б) Ситуационные характеристики групп</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. роли членов группы</li> <li>2. статус членов группы</li> <li>3. задачи, решаемые группой</li> <li>4. групповые нормы</li> <li>5. размер группы</li> <li>6. пространственное расположение членов группы</li> </ul>
--	---

4.14 Определите, какие из факторов относятся к повышающим, а какие к понижающим групповую сплоченность

<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Факторы, повышающие групповую сплоченность</li> <li>б) Факторы, понижающие групповую сплоченность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. сложность вступления в группу</li> <li>2. внутригрупповая конкуренция</li> <li>3. положительный опыт групповой работы</li> <li>4. сложность и взаимосвязанность задач группы</li> <li>5. распределение ресурсов по индивидуальному принципу</li> <li>6. большой размер группы</li> <li>7. высокая внешняя угроза</li> <li>8. отсутствие согласия относительно целей</li> </ul>
--	--

4.15 Соотнесите понятия с их определениями

Понятия	Определения
а) Структура группы	1. положение работника в группе



б) Групповая норма	2. предписанное и ожидаемое поведение человека в группе
в) Роль	3. правило поведения, принятые и выполняемые членами группы
г) Статус	4. схема взаимоотношений в группе между должностями
д) Лидерство в группе	5. сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства
е) Групповая сплоченность	6. способность оказывать влияние на членов группы, направляя их усилия на достижение целей организации

#### 4.16 Соотнесите должности с категорией управленческих работников

а) Старший экономист	1. Руководители
б) Секретарь	2. Специалисты
в) Начальник отдела	3. Служащие (технические исполнители)
г) Начальник цеха	
д) Оператор копировально-множительного центра	
е) Маркетолог	

#### 4.17 Соотнесите категории управленческих работников и операции, выполняемые ими в процессе управления

а) Руководители	1. информационно-технические операции
б) Специалисты	2. организационно-административные операции
в) Технические исполнители	3. аналитико-конструктивные операции
	4. операции целеполагания

#### 4.18 Соотнесите стили руководства и их характеристики

а) Авторитарный стиль	1. опора на коллектив
б) Демократический стиль	2. единоличное принятие решений
в) Либеральный стиль	3. отношения партнерства между руководителем и работниками
	4. невмешательство руководителя в работу подчиненных
	5. высокая ответственность руководителя

	6. отсутствие похвалы и порицания сотрудников
--	---

#### 4.19 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

а) Линейные	1. начальник планово-экономического отдела
б) Функциональные	2. заместитель генерального директора по коммерческим вопросам
	3. начальник цеха
	4. заместитель генерального директора по управлению персоналом
	5. бригадир
	6. начальник производства холодильных установок

#### 4.20 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

а) Руководители высшего уровня управления	1. бригадир
б) Руководители среднего уровня управления	2. мастер
в) Руководители низового уровня управления	3. директор предприятия
	4. вице-президент компании
	5. заместитель директора по стратегическому развитию
	6. президент корпорации
	7. заместитель начальника цеха
	8. начальник планово-экономического отдела

#### 4.21 Соотнесите конкретные роли, выполняемые руководителем, с их классификационной группой (по Минцбергу):

а) Межличностные роли	1. Лидер
б) Информационные роли	2. Представитель
в) Роли по принятию решений	3. Связующее звено
	4. Предприниматель
	5. Ведущий переговоры
	6. Главный руководитель
	7. Приемник информации
	8. Устраняющий нарушения
	9. Распределитель ресурсов
	10. Распространитель информации

#### 4.22 Соотнесите характеристики лидера и менеджера

а) Менеджер	1. администратор
б) Лидер	2. работает по своим целям
	3. основа действий – видение
	4. контролирует
	5. полагается на людей
	6. делает дело правильно
	7. уважаем
	8. делает правильное дело

#### 4.23 Соотнесите способы межличностного разрешения конфликта и их характеристику

а) Сотрудничество	1. сознательный отказ от своей позиции
б) Компромисс	в пользу другой стороны
в) Соперничество	2. совместный поиск нового решения
г) Избегание	ситуации
	3. попытка не замечать конфликта, не
	обсуждать проблему
	4. активное отстаивание одной из
	сторон своей позиции

#### 4.24 Соотнесите тип конфликта и его характеристику

а) Горизонтальный конфликт	1. конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и
б) Вертикальный конфликт	находящиеся на разных ступенях иерархии
в) Смешанный конфликт	управления
	2. конфликт, между лицами,
	находящимися на одном уровне
	управленческой иерархии
	3. конфликт, в котором задействованы
	лица, находящиеся в подчинении друг у
	друга

#### 4.25 Соотнести функции (последствия) конфликтов с их классификационной группой:

а) Позитивные функции (последствия) конфликтов	1. представление о побежденных группах, как о врагах
б) Негативные функции	2. повышение внутригрупповой

(последствия) конфликтов	сплоченности при противоборстве 3. данной группы с внешним врагом, внешними трудностями 4. позволяет сформулировать новую эффективную стратегию развития 5. увеличение текучести кадров 6. дает возможность людям удовлетворить потребности в уважении и власти 7. снижение дисциплины
--------------------------	---

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

### *Ситуационная задача № 1*

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

Вопросы:

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

### *Ситуационная задача № 2*

Мисс Мариан Моэ, юная 20-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти.

Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она

получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были

### *Ситуационная задача № 3*

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

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

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

### *Ситуационная задача № 4*

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

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с

текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

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

#### *Ситуационная задача № 5*

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

#### *Ситуационная задача № 6*

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

#### *Ситуационная задача № 7*

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?

3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

#### *Ситуационная задача № 8*

Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

#### *Ситуационная задача № 9*

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

#### *Ситуационная задача № 10*

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

Вопросы:

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?



### *Ситуационная задача № 11*

Работники магазина в личных целях занимались закупкой товаров и их реализацией через свои секции. Размещая свой товар на витрины, они нарушили Правила торговли. За подобное нарушение администрации пришлось уплатить штраф при проверке налоговой инспекцией.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

### *Ситуационная задача № 12*

В процессе работы магазина, реализующего строительные материалы, возникла потребность в нестандартном оборудовании. Сотрудник магазина Иванов проявил инициативу – организовал поставку требуемого оборудования в кратчайшие сроки.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к сотруднику Иванову?

### *Ситуационная задача № 13*

В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

Вопросы:

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

### *Ситуационная задача № 14*

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

### *Ситуационная задача № 15*

В Ваше отсутствие продавцы оформляли ценники на товар без указания дат их оформления. В результате проверки сотрудниками налоговой инспекции с магазина был взыскан штраф.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

#### *Ситуационная задача № 16*

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?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

#### *Ситуационная задача № 17*

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

#### *Ситуационная задача № 18*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 19*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

#### *Ситуационная задача № 20*

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

#### *Ситуационная задача № 21*

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 22*

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 23*

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы постройте беседу с подчиненным?

#### *Ситуационная задача № 24*

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 25*

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее

половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 26*

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

#### *Ситуационная задача № 27*

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

### *Ситуационная задача № 28*

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

### *Ситуационная задача № 29*

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

### *Ситуационная задача № 30*

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:***

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

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

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

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