

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 02.10.2024 10:06:22

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

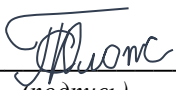
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента

*(наименование кафедры полностью)*

 Ю.С. Положенцева  
*(подпись)*

«30» августа 2024 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Менеджмент культуры

*(наименование дисциплины)*

53.03.03 Вокальное искусство

*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Природа управления и исторические тенденции развития. Условия и факторы возникновения и развития науки управления»

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?
8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.
9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.
10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?
11. Назовите уровни управления.
12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.
13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?
14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.
15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

Тема 2 «Природа и состав функций управленческой деятельности».

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. Что такое «решение» и «коммуникация»?

Тема 3 «Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия».

1. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?

2. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.

3. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.

4. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?

5. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?

6. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?

7. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?

8. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.

9. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?

10. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?

Тема 4 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений».

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:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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 «Природа и состав функций управленческой деятельности».

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.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 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.

**4-3 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.

**2-1 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 «Природа управления и исторические тенденции развития. Условия и факторы возникновения и развития науки управления»

Наименование игры: «Робинзон»

*Задание.* Заполнить дневник регистрации затрат времени. Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

*Правила игры:* Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров. Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье. Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных одновременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

*I. Заготовка еды.*

1. Сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

2. Рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

3. Охота. Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

### *II. Создание и содержание жилья*

1. Хижина. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

2. Дом. Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

### *III. Изготовление одежды.*

1. Простая одежда. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

2. Набор одежды. Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Ожидаемый результат: выбор оптимальной стратегии, обеспечивающей едой, жильем и одеждой, и одновременно решей главную задачу - постройку лодки.

### ***Шкала оценивания: 6 балльная***

#### ***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**4-3 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.

**2-1 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 «Природа и состав функций управленческой деятельности»

##### **Кейс-задача: «Металлургическая компания»**

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке 1.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».



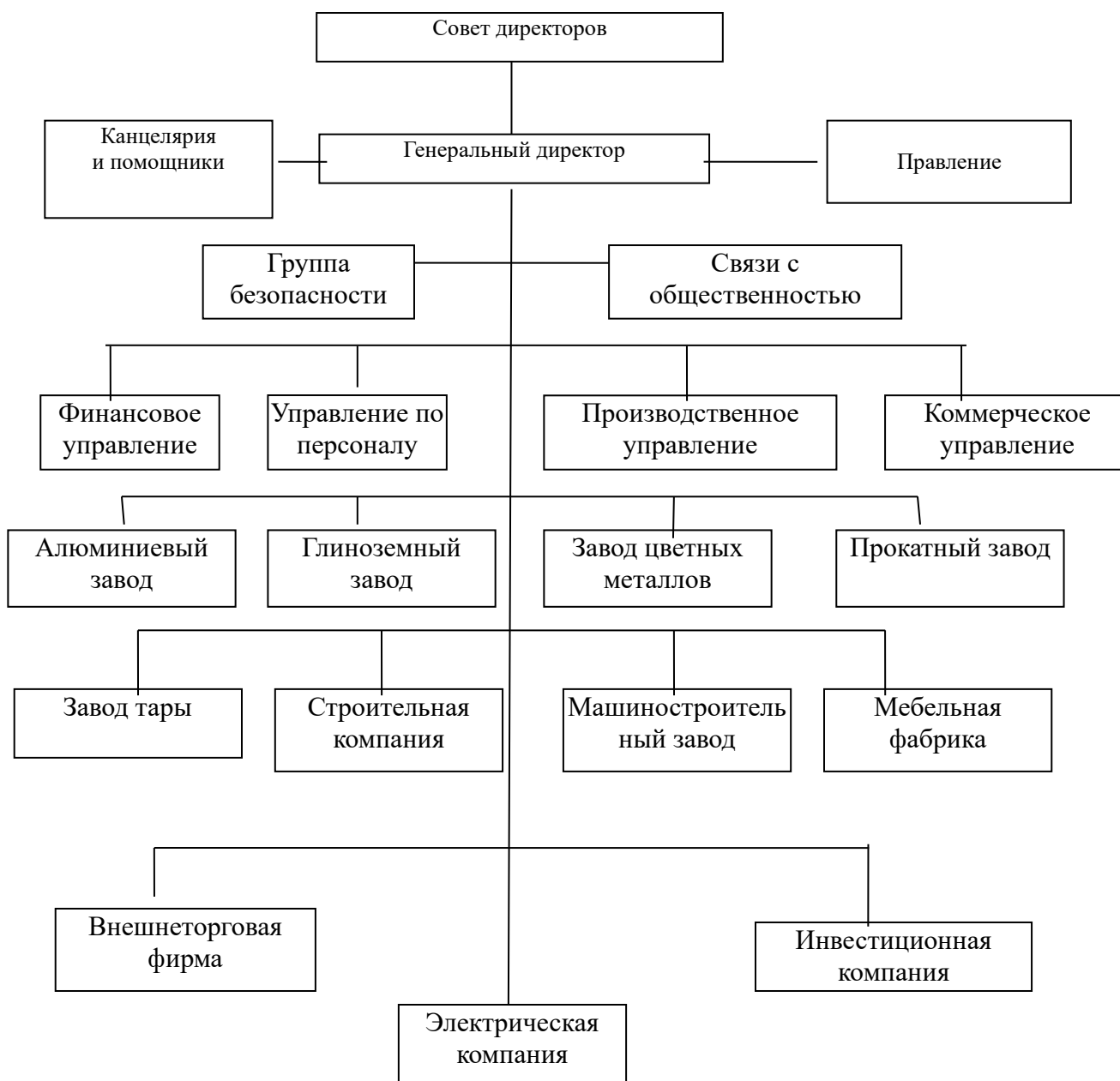


Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?
2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.
3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.
4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

### Тема 3 «Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия»

#### **Кейс-задача: «Аквариус» меняет стратегию»**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

#### Вопросы к ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Тема 4 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

#### **Кейс-задача «Бутики Христорара»**

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христорара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой

недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

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

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

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром во взаимодействии с подчиненными?

6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христодаром-отцом в общении с подчиненными?

7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар и были ли они эффективны?

8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

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

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**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.

## **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 передает 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.