

Минобрнауки России

Бузулукский гуманитарно-технологический институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра финансов и кредита

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «*Менеджмент*»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Финансы и кредит

(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Год набора 2023

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика по дисциплине «Менеджмент».

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании кафедры финансов и кредита

протокол № 6 от 12.01.2023 г.

Заведующий кафедрой
финансов и кредита



подпись

А. А. Верколаб

расшифровка подписи

Исполнитель:

Доцент

должность



подпись

А. А. Верколаб

расшифровка подписи

Раздел 1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
<p>УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6-В-1 Понимает важность планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда</p>	<p><u>Знать:</u> - сущность понятий «менеджмент», «тайм-менеджмент», «временные ресурсы»; - алгоритм и методы планирования саморазвития</p>	<p>Блок А – задания репродуктивного уровня Тестовые вопросы Вопросы для опроса</p>
	<p>УК-6-В-2 Реализует намеченные цели с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда</p> <p>УК-6-В-3 Демонстрирует интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков</p> <p>УК-6-В-4 Критически оценивает эффективность использования времени при решении поставленных задач</p>	<p><u>Уметь:</u> - проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; - оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать; - определять приоритеты деятельности и ставить адекватные цели; - делегировать дела с низким уровнем приоритетности; - выделять временные резервы рабочего времени под новые задачи или проекты; - планировать и высвобождать время для отдыха и восстановления своих сил</p>	<p>Блок В – задания реконструктивного уровня Комплексные контрольные задания</p>
		<p><u>Владеть:</u> - определенными навыками планирования и</p>	<p>Блок С – задания практико-ориентированного и/или исследовательского</p>

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
		целеполагания; - определенными навыками эффективного использования рабочего времени; - навыками реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	уровня Индивидуальные творческие задачи (кейс-ситуации, проблемные вопросы)
ОПК-4: Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4-В-1 Демонстрирует понимание содержания и типов организационно-управленческих решений, использует принципы и методы их экономического и финансового обоснования в профессиональной деятельности	<u>Знать:</u> - методы и этапы разработки и принятия организационно-управленческих решений в экономической деятельности	Блок А – задания репродуктивного уровня Тестовые вопросы Вопросы для опроса
		<u>Уметь:</u> - разрабатывать и находить организационно-управленческие решения для преодоления проблем в профессиональной деятельности экономиста	Блок В – задания реконструктивного уровня Комплексные контрольные задания
		<u>Владеть:</u> - навыками нестандартных способов принятия управленческих решений в экономической деятельности и готовностью нести за них	Блок С – задания практико-ориентированного и/или исследовательского уровня Индивидуальные творческие задачи (кейс-ситуации, проблемные

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
		ответственность	вопросы)

Раздел 2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства). Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине, разработанный и утвержденный в соответствии с Положением о Фонде тестовых заданий

Раздел №1 Теоретические и методологические основы менеджмента.

1.1 Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители

- а) среднего уровня
- б) низшего уровня
- в) высшего, среднего и низшего уровня
- г) высшего уровня

1.2 Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

- а) всеобщая компьютеризация производства
- б) развитие социальной сферы
- в) профессиональный рост работников
- г) интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат

1.3 Что называется «социотехническими системами»?

- а) люди, участвующие в процессе производства
- б) компьютеры
- в) станки с программным управлением
- г) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

1.4 Почему именно США стали родиной современного управления?

- а) отсутствие проблем с происхождением, национальностью
- б) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы
- в) образование монополий
- г) все перечисленное

1.5 Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- а) люди
- б) средства производства

- в) финансы
- г) структура управления

1.6 Является ли управление производительным трудом?

- а) да, т.к. управление создает новую стоимость
- б) нет, это всего лишь надзор и контроль
- в) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства
- г) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма

1.7 Из перечисленных пунктов: 1. Выработка четких, кратких целей. 2. выработка целей снизу вверх. 3. реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль. 4. корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. К основным стадиям управления:

- а) 1, 2, 3
- б) 2, 3, 4
- в) 1, 3, 4
- г) 1, 2, 3, 4

1.8 Практика управления возникла

- а) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности
- б) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления
- в) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
- г) вместе с возникновением системного подхода

1.9 Наука о наиболее рациональной системе организации и управления:

- а) маркетинг;
- б) менеджмент;
- в) финансы;
- г) нет правильного ответа.

1.10 Менеджмент – это наука, изучающая

- а) рыночные отношения
- б) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами
- в) способы финансирования системы здравоохранения
- г) структуру рынка

1.11 «_____ - совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?

- а) менеджмент;
- б) маркетинг;
- в) планирование;
- г) нет правильного ответа.

1.12 Из каких составляющих складывается менеджмент?

- а) стратегическое управление, контроль
- б) оперативное управление
- в) контроль, оперативное управление
- г) все перечисленное

1.13 Менеджмент в основном занимается системами

- а) открытыми
- б) закрытыми
- в) закрытыми и подсистемами закрытого типа
- г) закрытыми и подсистемами открытого типа

1.14 Конечной целью менеджмента является

- а) развитие технико-экономической базы фирмы
- б) обеспечение прибыльности фирмы
- в) рациональная организация производства
- г) повышение квалификации и творческой активности работника

1.15 Сущность ситуационного подхода состоит:

- а) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- б) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов
- в) все перечисленное
- г) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности

1.16 Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?

- а) все перечисленное
- б) поведение отдельных людей, поведение людей в группах
- в) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера
- г) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп

1.17 Под инновационным процессом в теории инновационного менеджмента понимается ...

- а) проектирование технологии производства продукции, оказания услуг или выполнения работ
- б) создание, распространение и применение продукции и технологий, обладающих новизной
- в) внедрение в производство изменений
- г) изучение рынка инновационных технологий и проведение их оценки.

1.18 Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как ...

- а) реализацию совокупности общих и специальных функций управления
- б) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем

в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации

г) комплекс мероприятий по эффективной организации совместного труда людей.

1.19 ...- рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций

а) подход к управлению;

б) системный подход;

в) процессный подход;

г) нет правильного ответа.

1.20 Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

а) все перечисленное

б) внутрифирменное управление, управление производством

в) управление персоналом, управление производством

г) внутрифирменное управление, управление персоналом

1.21 В теории менеджмента методы прогнозирования подразделяются на ...

а) статистические и стохастические

б) основные и производственные

в) простые и интегральные

г) количественные и качественные.

1.22 Из приведенного перечня выделите принципы управления, предложенные Тейлором:

а) планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию - рабочие;

б) техники находят одно решение, которое не обсуждается;

в) чем больше разделение труда, тем выше производительность;

г) чем больше рабочий работает, тем он больше получает;

д) каждого человека, независимо от квалификации, можно заставить работать.

1.23 Целью классической школы управления было создание

а) методов нормирования труда

б) универсального принципа управления

в) условий трудовой деятельности работников

г) методов стимулирования производительности труда

1.24 В чем заключается принцип единства управления?

а) у любого служащего (работника) может только один руководитель

б) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек

в) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано

г) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

1.25 Развитию принципов научного управления в США способствовало

а) трудолюбие свободных граждан

- б) поддержка Англии
- в) формирование крупных отраслей промышленности и предприятий
- г) сопротивление Франции

1.26 Принцип теории «Зет» являющийся приоритетом для повышения производительности труда -

- а) отказ от увольнений
- б) ротация кадров
- в) нацеленность на обеспечение благосостояния всех сотрудников
- г) участие и руководства и работников в принятии решений, касающихся их работы

1.27 Определите принципы, лежащие в основы менеджмента?

- а) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
- б) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров
- в) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация
- г) все перечисленное

1.28 При построении системы управления персоналом в организации следует соблюдать принцип адаптивности, что означает...

- а) упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения;
- б) ориентацию на современные тенденции в обучении персонала организации;
- в) стремление системы управления персоналом изменять поведение сотрудников в зависимости от условий работы организации;
- г) приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

1.29 Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- а) научное управление
- б) административное управление
- в) новая экономическая политика
- г) человеческие отношения

1.30 «Отцом научного управления» часто называют:

- а) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- б) (В) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего
- в) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений
- г) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

1.31 Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью

- а) рассмотрение администратора как профессии
- б) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом
- в) создание нового стиля управления
- г) создание универсальных принципов управления

1.32 Высшим достижением школы научного управления является разработка

- а) методов мотивации труда
- б) методов математического моделирования
- в) анализа рабочих операций
- г) способов психологической совместимости работников

1.33 Какая школа изучает эти направления:

- а) школа научного управления
- б) классическая школа управления
- в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- г) школа науки управления.

1.34 Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по Файоллю?

- а) планирование работ
- б) организация работ
- в) независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам)
- г) контроль

1.35 ... - это конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время

- а) подход;
- б) ситуация;
- в) ожидание;
- г) нет правильного ответа.

1.36 Процедура – это

- а) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- б) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации
- в) использование опыта прошлого
- г) гарантированное выполнение конкретных действий

1.37 ...- это форма представления реальности.

- а) школа;
- б) модель;
- в) наука;
- г) нет правильного ответа.

1.38 Правило - это

- а) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- б) гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации
- в) конкретно сформулированный опыт прошлого
- г) последовательность операций

1.39 Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры в организации?

- а) монополия и стандартизация в деятельности
- б) доминирование иерархических властных структур
- в) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников
- г) принцип большинства или старшинства в принятии решений

1.40 Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) правилах, определяемых руководством организации
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) особенностях производства
- д) законодательстве.

1.41 Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- а) укрепление дисциплины
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации
- в) поддержание социальной стабильности в организации
- г) правильное распределение вознаграждений

1.42 К организационным документам не относятся

- а) штаты учреждений
- б) порядок и правила деятельности
- в) уставы учреждений
- г) объявления о начале распродаж

1.43 _____ - процесс обеспечения достижения организацией своих целей:

- а) контроль;
- б) планирование;
- в) организация;
- г) нет правильного ответа.

1.44 Контроль называется _____, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем?

- а) эффективным;
- б) текущим;
- в) предварительным;
- г) заключительным.

1.45 Что такое метод экстраполяции:

- а) внедрение технических новшеств и прогрессивных технологий;
- б) определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- в) использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистичных целей распространение насколько завышенных показателей на будущий период;
- г) нет правильного ответа.

1.46 Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений:

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- б) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- г) уровень превышения своих полномочий

Раздел №2 Организация как объект управления.

2.1 «_____ - это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы»?

- а) организация;
- б) семантика;
- в) департаментализация;
- г) нет правильного ответа.

2.2 Организация - это

- а) группа людей, объединенная общей целью
- б) группа людей, владеющая средствами производства
- в) группа людей, деятельность которых координируется
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

2.3 На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- а) работа с людьми
- б) работа с людьми и информацией
- в) работа с предметами и людьми
- г) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

2.4 Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой
- б) сильное лидерство
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- г) правильный подбор персонала

2.5 Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

- а) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
- б) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
- в) замкнутости элементов системы самих на себя
- г) наличии взаимодействия с внешней средой

2.6 В чем, по мнению Берхорда, причина возникновения неформальной организации?

- а) стремление людей к хаосу
- б) нежелание коллектива работать
- в) слабость формальной организации
- г) необходимость защиты от формальной организации

2.7 Определите какая это группа:

... - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенных целей.

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) централизованная;
- г) нет правильного ответа.

2.8 Отличительной чертой формальной организации является

- а) отсутствие единства в действиях ее членов
- б) жесткое давление на ее членов
- в) наличие должностных инструкций и предписаний
- г) сознательная координация действий двух или более лиц

2.9 Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернаруду)?

- а) способность общаться
- б) достижение общей цели
- в) стремление к свободе действий
- г) желание совместных действий

2.10 Определите основные характеристики внешней среды для организации

- а) все перечисленное
- б) взаимосвязанность факторов, сложность
- в) сложность и подвижность
- г) взаимосвязанность и неопределенность

2.11 Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- а) акционеры, конкуренты, поставщики
- б) потребители, торговые предприятия, местные органы
- в) все перечисленное
- г) правительственные органы, местные органы

2.12 Под внешней средой организации понимается (-ются)...

- а) группа организаций в той же отрасли;

- б) комплекс факторов среды организации;
- в) вся совокупность факторов, её окружающих;
- г) условия функционирования организации.

2.13 При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее

- а) сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие
- б) степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство
- в) сложность организационной структуры
- г) количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры

2.14 Что лежит в основе продуктовой организационной структуры:

- а) виды товаров и услуг;
- б) группы покупателей;
- в) географические регионы;
- г) производственные и хозяйственные функции.

2.15 К классификации по типу взаимодействия организации с человеком относится:

- а) традиционная организация
- б) дивизиональная
- в) корпоративная
- г) матричная

2.16 Какие черты не характерны для механистического типа организации?

- а) узкая специализация в работе
- б) амбициозная ответственность
- в) четкие права и ответственность
- г) ясность в уровнях иерархии

2.17 К классификации по типу взаимодействия организации с внешней средой относится:

- а) дивизиональная
- б) индивидуалистская
- в) органическая
- г) корпоративная

2.18 К классификации по типу взаимодействия подразделений в организации относится:

- а) механистическая
- б) корпоративная
- в) матричная
- г) органическая

2.19 Преимуществами функциональной структуры управления:

а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала

б) ясность в распределении полномочий и ответственности

в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета

г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса

д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

2.20 Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):

а) упрощение управленческих коммуникаций

б) гибкость и адаптивность

в) усиление управленческой вертикали

г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов

д) межфункциональная интеграция деятельности

2.21 Определите основные этапы построения организации?

а) определение характера выполняемой работы

б) распределение работы между отдельными позициями менеджмента

в) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления

г) определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления

2.22 Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

а) созданы филиалы предприятия в пяти городах

б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам

в) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели

г) созданы отделы на предприятии, равные по численности

2.23 Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

а) гибкой

б) саморегулируемой

в) стабильной и прочной

г) все перечисленное

2.24 Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

а) функциональные отношения

б) материальные отношения

в) линейные отношения

г) отношения управленческого аппарата

2.25 Для организации, реализующей стратегию диверсификации и функционирующей в различных средах, наиболее приемлема _____ организационная структура управления.

- а) проектная;
- б) линейная;
- в) дивизиональная;
- г) штабная.

2.26 Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:

- а) функциональную;
- б) дивизиональную;
- в) проектную;
- г) матричную.

2.27 Какая из организационных структур характеризуется большим дублированием функций управления:

- а) функциональная;
- б) дивизиональная;
- в) проектная;
- г) нет правильного ответа.

2.28 «_____ - это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи»:

- а) проектная организация;
- б) сметная организация;
- в) продуктивная организация;
- г) нет правильного ответа.

2.29 Организационная структура – это

- а) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
- б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
- в) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
- г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

2.30 К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления»?

- а) матричная система управления
- б) функциональная система управления
- в) линейная система управления
- г) ни одна система не подходит

Раздел №3 Функции и методы управления в менеджменте.

3.1 Основные функции управления

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

3.2 Прогнозирование, планирование, организация, мотивация и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой _____ менеджмента.

- а) задачи
- б) принципы
- в) функции
- г) работы.

3.3 Обозначьте функции менеджмента:

- а) планирование
- б) координирование
- в) управление
- г) организация
- д) контроль
- е) мотивация

3.4 Какова важнейшая функция управления?

- а) получение максимальной прибыли
- б) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия
- в) минимизация налоговых платежей
- г) завоевывание новых рынков сбыта

3.5 Функция менеджмента, имеющая целью сформировать управляющую и управляемую подсистемы, установить рациональные связи между ними, обозначается термином ...

- а) «контроль»
- б) «организация»
- в) «планирование»
- г) «проектирование».

3.6 Определите последовательность функции процесса управления:

- а) организация – мотивация - контроль- планирование
- б) мотивация - контроль- планирование- организация
- в) планирование - организация - мотивация - контроль
- г) нет правильного ответа.

3.7 К функциям оперативного уровня управления не относится:

- а) регулирование
- б) учет
- в) проектирование структуры организации
- г) контроль

3.8 Одной из основных функций менеджмента является

- а) наблюдение за ходом производства
- б) методическое обеспечение принятия решений
- в) планирование
- г) издание приказов и распоряжений

3.9 Функция планирования является _____ в цепочке управленческого процесса в организации предприятия (фирмы)?

- а) первой;
- б) второй;
- в) третьей;
- г) четвертой.

3.10 Руководитель должен всегда помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеет никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. Определите какая это функция?

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

3.11 Система контроля в организации обычно состоит из

- а) предварительного, текущего и заключительного
- б) текущего и заключительного
- в) предварительного и заключительного
- г) только из текущего контроля

3.12 В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля:

- а) в объеме
- б) во времени осуществления
- в) в методах
- г) в объеме и методах

3.13 Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

- а) выбор стандартов
- б) выбор подходящей единицы измерения
- в) выбор критериев
- г) измерение результатов

3.14 Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:

- а) высокий моральный уровень
- б) временные рамки, конкретный критерий
- в) использование косвенных проявлений
- г) временные рамки

3.15 ... - это процесс стимулирования людей к работе в организации

- а) ожидание;
- б) структура;
- в) мотивация;
- г) нет правильного ответа.

3.16 Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- а) организация
- б) действие
- в) координация
- г) мотивация

3.17 «_____ - позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным способом»?

- а) мотивация;
- б) цель;
- в) миссия;
- г) нет правильного ответа.

3.18 «_____ есть превращение внешнего побудительного фактора-стимула - во внутреннее состояние, т.е. это стимул превращенный в часть сознания работника.»

- а) мотив;
- б) модель;
- в) миссия;
- г) побуждение.

3.19 Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

- а) мотивация по статусу
- б) внешняя мотивация
- в) мотивация по результату
- г) внутренняя мотивация

3.20 Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- а) зарплата
- б) карьера
- в) сама работа
- г) признание окружения

3.21 Модель Портера-Лоулера представляет собой комплексную процессуальную теорию мотивации, которая включает элементы:

- а) теории ожидания и теории справедливости;
- б) теории потребностей и теории ожидания;
- в) теории справедливости и теории потребностей;
- г) нет правильного ответа.

3.22 Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- а) теория Абрахама Маслоу
- б) модель Портера Лоулера
- в) теория Фредерика Герцберга
- г) теория Макклеланда

3.23 В теории мотивации Портера-Лоулера используются пять переменных, среди которых:

- а) степень интенсивности труда
- б) цели руководства
- в) мечты сотрудников
- г) затраченные усилия.

3.24 Теория процесса (или процессуальные теории мотивации) концентрируют внимание на:

- а) факторах, которые побуждают действовать;
- б) выборе поведения, способного привести к желаемым результатам;
- в) факторах, которые стимулируют деятельность;
- г) нет правильного ответа.

3.25 Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- а) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- в) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

3.26 «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- а) теории ожиданий Врума
- б) теории Портера Лоулера
- в) теории приобретенных потребностей Макклеланда
- г) теории справедливости Адамса

3.27 Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- а) успех
- б) деньги
- в) свобода
- г) безопасность

3.28 Ступени мотивации по Маслоу - это

- а) потребность развития и признания
- б) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
- в) социальная потребность и потребность в защищенности
- г) основные потребности

3.29 Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- а) работоспособность
- б) прогнозирование человеческого поведения
- в) лидерство
- г) прогнозирование спроса на продукцию

3.30 Что такое «побуждение»?

- а) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность
- б) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо)
- в) принуждение кого-либо к определенной деятельности
- г) создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности

Раздел №4 Коммуникации и управленческие решения в менеджменте.

4.1 Как следует относиться к накоплению информации о проблеме:

- а) чем больше информация, тем лучше
- б) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- в) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- г) избыточный объем информации – залог успеха

4.2 Повышению эффективности коммуникационного процесса в большей степени способствует...

- а) барьер коммуникационного процесса;
- б) регулирование информационных потоков;
- в) латеральное мышление;
- г) документальное сопровождение.

4.3 Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации

- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

4.4 Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- а) положительная
- б) корреляционная
- в) неопределенная
- г) отрицательная

4.5 Основными компонентами модели коммуникации являются:

- а) объект, субъект, взаимодействие
- б) источник, сообщение, канал, получатель
- в) объект, субъект, влияние, обратная связь
- г) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

4.6 Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- а) сторож
- б) связной
- в) лидер мнения
- г) космополит

4.7 К требованиям, предъявляемым к управленческой информации, не относится ...

- а) динамизм
- б) адресность
- в) оперативность
- г) достоверность.

4.8 В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?

- а) включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях
- б) придание машине способности мыслить
- в) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок
- г) качественно новый уровень техники и технологии

4.9 В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- а) отсутствие возможности получить информацию другими методами
- б) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- в) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- г) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

4.10 Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте...

- а) кеш-фло;
- б) бизнес-планом;
- в) балансом;
- г) бюджетом.

4.11 План целенаправленного изменения или создания новой технической или социально-экономической системы в инновационном менеджменте называется термином...

- а) «проект»
- б) «внедрение»
- в) «прогресс»
- г) «задел».

4.12 Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности, называется ...

- а) организационный план
- б) инвестиционный план
- в) план производства
- г) финансовый план.

Раздел №5 Групповая динамика, лидерство и руководство.

5.1 ... - это процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

- а) централизация;
- б) департаментализация;
- в) децентрализация;
- г) делегирование.

5.2 ... - это передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение.

- а) полномочия;
- б) ответственность;
- в) делегирование;
- г) причастность.

5.3 Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

5.4 Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- а) для оптимального решения комплексной задачи

- б) для сохранения «группового» стиля работы
- в) для проверки квалификации рабочих
- г) все перечисленное

5.5 Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- б) передается ответственность нижестоящему руководителю
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

5.6 Что должно содержаться в документе «Распределение обязанностей»?

- а) название должности и отдела, в котором имеется эта должность
- б) все перечисленное
- в) описание выполняемых функций, обязанностей и прав
- г) взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными

5.7 Чаще прибегают к ротации в

- а) (А) США
- б) (В) России
- в) (С) Англии
- г) (D) Японии

5.8 Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
- в) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
- г) уменьшением выгоды

5.9 Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- а) интенсификация мыслительного процесса
- б) анализ нестандартных решений
- в) выявление альтернатив
- г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

5.10 Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

- а) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
- б) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

- в) проверка надежности административной структуры
- г) проверка надежности экспертной структуры

5.11 Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

5.12 Партисипативность – это

- а) распределение прибыли в связи с ростом производительности
- б) проектирование и перепроектирование работ
- в) вовлечение работников в анализ проблем и их решения
- г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным пра-

вилам

5.13 Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь

- а) помещение, офис
- б) руководство
- в) средства, оборудование
- г) штатных сотрудников

5.14 Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- а) традиции
- б) харизмы
- в) через страх
- г) эксперта

5.15 Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- б) иметь аналитический склад ума
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- г) методичность в работе, прогнозирование будущего

5.16 Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц;
- г) нет правильного ответа.

5.17 В каких случаях из перечисленных ниже целесообразно применять либеральный или пассивный стиль руководства:

- а) ликвидация аварий;
- б) сотрудники имеют различный уровень образования;

- в) в армии;
- г) в творческих коллективах;

5.18 Какой стиль лучше применять в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе:

- а) либеральный или пассивный;
- б) жесткого администрирования;
- в) демократический;
- г) нет правильного ответа.

5.19 Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений:

- а) надо ставить частичные задачи;
- б) цели следует определять совместно с сотрудниками;
- в) цели определяют сотрудники;
- г) нет правильного ответа.

5.20 Какие два взгляда на управление формирует теория Макгрегора (Х и У):

- а) авторитарный и демократический;
- б) либеральный и демократический;
- в) авторитарный и либеральный;
- г) нет правильного ответа.

5.21. Какой стиль управления можно считать наиболее эффективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчиненных к работе:

- а) либеральный;
- б) авторитарный;
- в) демократический;
- г) нет правильного ответа.

5.22 Какие действия включает в себя «приказ»:

- а) постановка задачи;
- б) разъяснение выполнения;
- в) контроль;
- г) нет правильного ответа.

5.23 В чем недостаток власти, основанной на принуждении:

- а) необходим жесткий контроль;
- б) у подчиненных появляется желание искать информацию;
- в) подчиненные полностью не раскрывают свой потенциал;
- г) необходимы резервы для вознаграждения работников;
- д) руководитель должен точно знать индивидуальные потребности подчиненных.

5.24 Пример влияния через разумную веру – это отношение

- а) рабочего с мастером
- б) крестьянина и помещика

- в) пациента с лечащим врачом
- г) подсудимого и судьи

5.25 Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

- а) способность определить место себя и принять корректирующие меры
- б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
- в) быть общительным
- г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

5.26 Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:

- а) человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий);
- б) экономист, занятый управлением;
- в) инженер, занятый управлением;
- г) нет правильного ответа.

5.27 В условиях научно-технического прогресса результат деятельности человека все в большей степени начинает зависеть от:

- а) его желаний и возможностей, определяемых квалификацией;
- б) его способностей;
- в) его знаний;
- г) нет правильного ответа.

5.28 «_____» – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или к кому-либо, чувство социального взаимодействия.

- а) причастность;
- б) эмоциональность;
- в) ожидание;
- г) валентность.

5.29 Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

- а) «Матрешки»
- б) «Цветочка»
- в) «Елочки»
- г) «Зонтика»

5.30 Что означает «принять решение»?

- а) перебрать все возможные альтернативы
- б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- в) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

5.31 Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

- а) 1, 2
- б) 2
- в) 1, 2, 3
- г) 1

5.32 Поведение, ориентированное на контроль – это

- а) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
- б) ориентирование на заниженные цели
- в) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
- г) ориентирование на завышенные цели

Раздел №6 Управление конфликтами и стрессами.

6.1 Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

- а) ущемление чьих-либо интересов
- б) способ, каким руководство сообщает о новых правилах
- в) нежелание людей изменять сложившийся характер работы
- г) неясность цели, которую преследуют эти изменения

6.2 В теории менеджмента конфликт как ситуацию, при которой участники процесса по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем, называют конфликтом...

- а) вариантов действий;
- б) целей;
- в) мыслей;
- г) групп.

6.3 Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) обращения к врачу
- в) смены работы
- г) регулирования.

6.4 Укажите эффективный стиль разрешения конфликтов:

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) компромисс;
- д) решение проблемы.

6.5 _____ - комплекс физических, химических и ментальных реакций человека на окружающую среду.

- а) стресс;

- б) цель;
- в) миссия;
- г) нет правильного ответа.

6.6 Стресс как следствие конфликтной ситуации в теории менеджмента обозначает ...

- а) необходимость принятия варианта решения в жестких условиях
- б) напряжение психологического, эмоционального состояния личности
- в) отсутствие согласия с принимаемым решением
- г) невозможность установления причины возникновения конфликта.

6.7 В теории менеджмента конфликт в общем смысле можно характеризовать как ...

- а) наличие сопротивления
- б) негативное отношение
- в) отсутствие согласия
- г) напряжение.

6.8 В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:

- а) сборочная линия массового производства
- б) банковское дело
- в) страхование
- г) сетевой график

6.9 Пределом использования автоматизации является

- а) ограниченность наших знаний
- б) квалификационный уровень обслуживающего персонала
- в) невозможность исключения непредвиденных ситуаций
- г) несовершенство техники

6.10 Целью планирования деятельности организации является

- а) обоснование затрат
- б) обоснование сроков
- в) определение целей, сил и средств
- г) обоснование численности работников

6.11 Основным в управлении по целям является выработка целей

- а) сверху вниз по цепи инстанций
- б) снизу вверх
- в) снизу вверх и сверху вниз
- г) по матричной схеме

6.12 ... - представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

- а) текущее (бюджетное) планирование;
- б) стратегическое планирование;
- в) перспективное планирование;

г) нет правильного ответа.

6.13 Планирование действий - это

- а) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
- б) уточнение ролей
- в) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
- г) оценка затрат времени для каждой операции

6.14 Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами?

- а) пооперационная функциональная схема
- б) фиксированная позиционная схема
- в) линейная поточная схема
- г) пооперационная и позиционная схемы

6.15 Планирование представляет собой:

- а) единовременное действие;
- б) процесс, который продолжается до завершения планируемого комплекса операций;
- в) комплекс единовременных действий;
- г) нет правильного ответа.

6.16 От какого фактора не зависит тип производственной системы?

- а) от рынка
- б) от стратегии маркетинга
- в) от вида продукции
- г) от региональных программ обеспечения занятости

6.17 Линейное программирование применяется для:

- а) построения «стратегической линии» развития
- б) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий
- в) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами
- г) анализа программ в матричных структурах
- д) оптимального распределения ограниченных ресурсов.

6.18 Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- а) наглядная информация
- б) промышленный шпионаж
- в) письменная информация
- г) информация в глобальных сетях

6.19 Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как

- а) «Макдональдс»
- б) «Форд»
- в) «Шелл»

г) «Боинг»

6.20 Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как

- а) выпуск легковых автомобилей
- б) производство военной авиатехники
- в) строительство судов уровня
- г) переработка нефти, выплавка чугуна

6.21 К функциям стратегического уровня управления не относятся:

- а) проектирование организации
- б) прогноз
- в) учет запасов сырья
- г) анализ динамики рынка

6.22 Тактика - это

- а) долгосрочная стратегия
- б) краткосрочная стратегия
- в) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- г) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

Раздел №7 Управление человеческими ресурсами

7.1 Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

- а) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы
- б) отсутствие дифференцированного отношения к людям
- в) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками
- г) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы

7.2 Каково оптимальное число подчиненных?

- а) чем больше подчиненных, тем легче работать
- б) 15-30 человек
- в) 7-12 человек
- г) 3-5 человек

7.3 Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- а) соответствие специализации
- б) справедливое вознаграждение
- в) социальная адаптация
- г) перспектива роста

7.4 К методам прямого воздействия на персонал организации не относится ...

- а) опрос сотрудников по поводу внедрения нового программного обеспечения;

- б) распоряжение;
- в) приказ;
- г) выдача задания.

7.5 Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

- а) запугивания снижением зарплаты
- б) угрозой увольнения
- в) угрозой понижения в должности
- г) запугивая возможность ущемления самолюбия

7.6 Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

- а) стало невыгодно держать большой штат сотрудников
- б) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
- в) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
- г) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

7.7 Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

- а) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами
- б) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности
- в) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе
- г) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности

7.8 Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- а) потерей управляемости коллектива
- б) разрастанием бюрократического аппарата
- в) дублирование усилий
- г) все перечисленное

7.9 Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:

- а) все перечисленное
- б) умственные и физические способности, ценности и взгляды
- в) производительность
- г) ценности и притязания, потребности

7.10 Из перечисленных пунктов: 1. анализ обследования уровня заработной платы. 2. условия на рынке труда. 3. производительность и прибыльность организации. Структура заработной платы определяется с помощью

- а) 1, 2
- б) 1, 2, 3
- в) 2 и 3

г) 1 и 3

Раздел №8 Эффективность и качество менеджмента.

8.1 Критерием деятельности организации, позволяющим судить об эффективности менеджмента, не является ...

- а) соотношение затрат на управление и прибыли
- б) уровень удовлетворенности работников в результатах своего труда
- в) изменение характеристик деятельности самой организации и ее результатов
- г) уровень заработной платы руководителя организации.

8.2 Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

- а) определенный законом минимальный уровень
- б) определенная штатным расписанием ставка
- в) уровень оплаты в фирмах конкурентах
- г) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка

8.3 На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии?

- а) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- б) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- в) на жесткий аппарат контроля на выходе продукции
- г) на проверку готовой продукции

8.4 Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:

- а) 1, 2
- б) 2, 3
- в) только 1
- г) 1,2, 3

8.5 Целью контроля является

- а) проверка выполнения плана
- б) сбор статистических сведений
- в) усиление зависимости подчиненных
- г) обеспечение руководства информацией для корректировки плана

8.6 Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть

- а) всеобъемлющим
- б) постоянно действующим
- в) экономным
- г) независимым

8.7 Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является

- а) бюджет

- б) заключение аудиторской организации
- в) баланс
- г) финансовый отчет за прошедший период времени

8.8 Основной задачей самоменеджмента является...

- а) создание имиджа;
- б) организация рабочего места;
- в) управление личным временем;
- г) мобилизация, организация применения своих возможностей.

8.9 Усилия менеджера по улучшению своей деятельности в теории менеджмента обозначаются термином ...

- а) «самоменеджмент»
- б) «PR-менеджмент»
- в) «менеджмент-маркетинг»
- г) «тайм-менеджмент».

8.10 Наиболее актуальным в условиях острой конкурентной борьбы фактором эффективности управления организацией является ...

- а) оптимальность использования материальных ресурсов
- б) экономия финансовых ресурсов
- в) экономия материальных ресурсов
- г) экономия времени, скорости реагирования на изменения среды.

8.11 Каким требованиям должны удовлетворять частные цели?

- а) должны быть конкретными и измеримыми;
- б) ориентированы во времени;
- в) должны быть достижимыми;
- г) взаимно поддерживающими.

8.12 Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он

- а) является собственником ценных бумаг
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок

8.13 Качество продукции или услуг определяется:

- а) стандартами, принятыми в отрасли
- б) высшим менеджментом организации
- в) экономичностью организационной структуры
- г) реакцией потребителей.

8.14 Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- а) люди – продукция – прибыль
- б) прибыль – люди – продукция
- в) продукция – прибыль – люди
- г) люди – прибыль – продукция

А.2 Вопросы для опроса:

Раздел №1 Теоретические и методологические основы менеджмента.

1. Понятие и необходимость управления.
2. Разделение управления труда. Виды управления (политическое, государственное, экономическое, социальное управление).
3. Особенности управления социально-экономическими системами.
4. Возрастание роли управления.
5. Ключевые понятия и основные категории: субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процесс и функции управления.
6. Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование.
7. Отличия рыночного управления от административно-командного управления.
8. Понятие, необходимость и значение менеджмента.
9. Менеджмент как наука.
10. Менеджмент как практика.
11. Менеджмент как искусство.
12. Менеджмент как процесс.
13. Менеджмент как аппарат управления.
14. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации.
15. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера.
16. Модель менеджера.
17. Предприниматель и менеджер.
18. Понятие и значение принципов менеджмента.
19. Классификация принципов.
20. Принципы управления А. Файоля.
21. Принципы управления социалистическим производством.
22. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.
23. Современная система взглядов на управление.
24. Принципы менеджмента отдельных фирм.
25. Развитие принципов менеджмента.
26. Новые роли менеджмента - нововведения (инновации), глобализация, и интернационализация информатизация, лидерство.
27. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира.
28. Понятие социальной ответственности.
29. Концепции социальной ответственности.
30. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.
31. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности.
32. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые в международной практике.
33. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России.
34. Этика управления. Нравственные принципы и ценности.
35. Предпосылки формирования научного менеджмента.
36. Происхождение и развитие профессионального менеджмента.
37. Понятие научной школы менеджмента.

38. Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников.
39. Школа административного управления.
40. Школа человеческих отношений. Достоинства и недостатки.
41. Школа науки управления. Количественный подход.
42. Современные школы управления.
43. Вклад российских ученых в формирование научных школ менеджмента.

№2 Организация как объект управления.

1. Понятие и сущность организации.
2. Законы развития и жизненный цикл организации.
3. Классификация организаций.
4. Организационно-правовые формы управления организациями.
5. Современные тенденции в развитии организаций.
6. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
7. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и ее характеристики.
8. Миссия организации. Содержание формулировки миссии.
9. Философия существования компании.
10. Цели организации, их классификация. Требования к формулировке целей организации.
11. Управление по целям: сущность концепции.
12. Процесс планирования и разработки стратегии (формулирование стратегических целей и миссии; анализ внешней среды; анализ сильных и слабых сторон организации; анализ альтернатив и выбор стратегии; управление реализацией стратегии).
13. Основные подразделения организации и их функции.
14. Организационная структура управления: понятие, элементы и связи структуры управления. Принципы построения структуры управления организацией.
15. Линейная структура управления.
16. Функциональная структура управления.
17. Линейно-функциональная структура.
18. Линейно-штабная структура, дивизионная, проектная и матричная структура управления.
19. Проектная структура управления.
20. Централизованные и децентрализованные организации.
21. Адаптивные структуры. Интеграционная структура.
22. Современные тенденции в развитии организационных структур управления.

№3 Функции и методы управления в менеджменте.

1. Понятие, значение и взаимосвязи управления.
2. Содержание и механизм действия функций управления.
3. Классификация функций управления.
4. Состав и содержание основных функций управления.
5. Понятие и необходимость контроля.
6. Объекты контроля.
7. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
8. Этапы процесса контроля.
9. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю.

10. Характеристики эффективного контроля.
11. Понятие, задачи и содержание координации управления.
12. Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью.
13. Понятие мотивации.
14. Мотивационный процесс.
15. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.
16. Классификация теорий мотивации.
17. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
18. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Сопоставительный анализ теорий мотивации.

№4 Коммуникации и управленческие решения в менеджменте.

1. Понятие коммуникаций и их значение в управлении.
2. Виды коммуникаций.
3. Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.
4. Коммуникационные барьеры.
5. Коммуникационные сети.
6. Невербальные барьеры коммуникаций.
7. Методы улучшения организационных коммуникаций.

№5 Групповая динамика, лидерство и руководство.

1. Общее понятие группы.
2. Характерные особенности группы.
3. Природа группы в организации.
4. Стадия развития групп.
5. Формальные и неформальные группы.
6. Виды формальных групп в организации.
7. Значение неформальных групп.
8. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность.
9. Комитеты. Положительные и отрицательные качества комитетов.
10. Понятие власти. Влияние и власть.
11. Различие между властью, полномочиями и влиянием.
12. Источники власти в организации: экспертная власть, власть примера, власть информации, право на власть, потребность во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсами, власть связей.
13. Тактические приемы использования власти.
14. Косвенные методы влияния.
15. Власть и свобода.
16. Партнерство - фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти.
17. Природа и определение понятия лидерства.
18. Черты эффективного лидерства.

19. Подходы к изучению лидерства.
20. Лидер и менеджер.
21. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства.

№6 Управление конфликтами и стрессами.

1. Общее понятие организационного конфликта.
2. Типы конфликтов. Модели конфликта.
3. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт
4. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
5. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.
6. Стратегическое планирование, его значение.
7. Понятие, цели, стратегии, политики, процедур, правил.
8. Оценка стратегического плана.
9. Текущее планирование в организации. Смысл и назначение текущего планирования.
10. Сравнительная характеристика стратегического и текущего планирования.

№7 Управление человеческими ресурсами

1. Понятие управленческих решений
2. Этапы и процедуры принятия решений (Постановка проблемы. Варианты решений. Оценка альтернатив принятия решений. Эффективность решений. Организация выполнения решения).
3. Основные методы и способы принятия управленческих решений.
4. Причины «хождения по кругу» при принятии решений.
5. Анализ и оценка эффективности и условий применения различных моделей принятия решений.

№8 Эффективность и качество менеджмента.

1. Критерии успеха менеджмента.
2. Результативность и эффективность менеджмента.
3. Подходы к анализу и эффективности управления.
4. Экономическая эффективность управления.
5. Социальная эффективность.
6. Основные факторы эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени, целенаправленность управления.
7. Подходы к оценке качества управления.

Блок В

В.1 Типовые задачи

Варианты комплексных контрольных заданий.

Вариант 1

1. Менеджмент, как наука: сущность, понятия.
2. Групповые нормы и групповое единomyслие как факторы, определяющие эффективность работы организации.
3. Миссия организации: сущность и проблемы выбора.
4. Мотивация, как внутреннее состояние человека
5. Власть и лидерство. Необходимость власти в управлении.
6. Умение убеждать, как качество современного руководителя

Тестовые задания

1. Основной задачей самоменеджмента является...
 - а) создание имиджа;
 - б) организация рабочего места;
 - в) управление личным временем;
 - г) мобилизация, организация применения своих возможностей.

2. Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте...

- а) кеш-фло;
- б) бизнес-планом;
- в) балансом;
- г) бюджетом.

3. Согласно теории менеджмента полномочия бывают...

- а) линейно-штабными;
- б) функционально-штабными;
- в) линейными;
- г) структурными.

4. При построении системы управления персоналом в организации следует соблюдать принцип адаптивности, что означает...

- а) упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения;
- б) ориентацию на современные тенденции в обучении персонала организации;
- в) стремление системы управления персоналом изменять поведение сотрудников в зависимости от условий работы организации;
- г) приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

5. Для организации, реализующей стратегию диверсификации и функционирующей в различных средах, наиболее приемлема _____ организационная структура управления.

- а) проектная;
- б) линейная;
- в) дивизиональная;
- г) штабная.

6. Повышению эффективности коммуникационного процесса в большей степени способствует...

- а) барьер коммуникационного процесса;
- б) регулирование информационных потоков;
- в) латеральное мышление;
- г) документальное сопровождение.

7. Под внешней средой организации понимается (-ются)...

- а) группа организаций в той же отрасли;
- б) комплекс факторов среды организации;
- в) вся совокупность факторов, её окружающих;
- г) условия функционирования организации.

8. План целенаправленного изменения или создания новой технической или социально-экономической системы в инновационном менеджменте называется термином...

- а) «проект»
- б) «внедрение»
- в) «прогресс»
- г) «задел».

9. Стресс как следствие конфликтной ситуации в теории менеджмента обозначает ...

- а) необходимость принятия варианта решения в жестких условиях
- б) напряжение психологического, эмоционального состояния личности
- в) отсутствие согласия с принимаемым решением
- г) невозможность установления причины возникновения конфликта.

10. Усилия менеджера по улучшению своей деятельности в теории менеджмента обозначаются термином ...

- а) «самоменеджмент»
- б) «PR-менеджмент»
- в) «менеджмент-маркетинг»
- г) «тайм-менеджмент».

Вариант 2

1. Менеджер и предприниматель: общее и особенное.
2. Процесс планирования является «зонтиком», под которым укрываются все управленческие функции.
3. Делегирование полномочий» сущность понятий и процесса
4. Коммуникации внутри организации.
5. Что отличает сильного руководителя от слабого?
6. Необходимость принимать решение пронизывает все, что делает менеджер.

Тестовые задания

1. Наиболее актуальным в условиях острой конкурентной борьбы фактором эффективности управления организацией является ...

- а) оптимальность использования материальных ресурсов
- б) экономия финансовых ресурсов
- в) экономия материальных ресурсов
- г) экономия времени, скорости реагирования на изменения среды.

2. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как ...

- а) реализацию совокупности общих и специальных функций управления
- б) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем
- в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации

г) комплекс мероприятий по эффективной организации совместного труда людей.

3. В теории менеджмента конфликт в общем смысле можно характеризовать как ...

- а) наличие сопротивления
- б) негативное отношение
- в) отсутствие согласия
- г) напряжение.

4. Функция менеджмента, имеющая целью сформировать управляющую и управляемую подсистемы, установить рациональные связи между ними, обозначается термином ...

- а) «контроль»
- б) «организация»
- в) «планирование»
- г) «проектирование».

5. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности, называется ...

- а) организационный план
- б) инвестиционный план
- в) план производства
- г) финансовый план.

6. Под инновационным процессом в теории инновационного менеджмента понимается ...

- а) проектирование технологии производства продукции, оказания услуг или выполнения работ
- б) создание, распространение и применение продукции и технологий, обладающих новизной
- в) внедрение в производство изменений
- г) изучение рынка инновационных технологий и проведение их оценки.

7. Критерием деятельности организации, позволяющим судить об эффективности менеджмента, не является ...

- а) соотношение затрат на управление и прибыли
- б) уровень удовлетворенности работников в результатах своего труда
- в) изменение характеристик деятельности самой организации и ее результатов
- г) уровень заработной платы руководителя организации.

8. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой _____ менеджмента.

- а) задачи
- б) принципы
- в) функции
- г) работы.

9. К требованиям, предъявляемым к управленческой информации, не относятся ...

- а) динамизм
- б) адресность
- в) оперативность
- г) достоверность.

10. Большим дублированием функций управления характеризуется _____ организационная структура.

- а) проектная
- б) дивизиональная
- в) функциональная
- г) линейно-функциональная.

Вариант 3

1. Менеджмент как организация управления фирмой: сущность, понятия.

2. Управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация смогла добиться успеха в своей деятельности. Поясните.

3. Организация, как открытая система выжить, если будет удовлетворять конкретную потребность, находящегося вне ее самой. Поясните.

4. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.

5. Элементы и этапы процесса коммуникаций

6. Авторитарный стиль управления: возможность ограничения.

Тестовые задания

1. В теории мотивации Портера-Лоулера используются пять переменных, среди которых:

- а) степень интенсивности труда
- б) цели руководства
- в) мечты сотрудников
- г) затраченные усилия.

2. В теории менеджмента методы прогнозирования подразделяются на ...

- а) статистические и стохастические
- б) основные и производственные
- в) простые и интегральные
- г) количественные и качественные.

3. К методам прямого воздействия на персонал организации не относится ...

- а) опрос сотрудников по поводу внедрения нового программного обеспечения;
- б) распоряжение;
- в) приказ;
- г) выдача задания.

4. В теории менеджмента конфликт как ситуацию, при которой участники процесса по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем, называют конфликтом...

- а) вариантов действий;
- б) целей;
- в) мыслей;
- г) групп.

5. Из приведенного перечня выделите принципы управления, предложенные Тейлором:

- а) планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию - рабочие;
- б) техники находят одно решение, которое не обсуждается;
- в) чем больше разделение труда, тем выше производительность;
- г) чем больше рабочий работает, тем он больше получает;
- д) каждого человека, независимо от квалификации, можно заставить работать.

6. «_____ есть превращение внешнего побудительного фактора-стимула - во внутреннее состояние, т.е. это стимул превращенный в часть сознания работника.»

- а) мотив;
- б) модель;
- в) миссия;
- г) побуждение.

7. В условиях научно-технического прогресса результат деятельности человека все в большей степени начинает зависеть от:

- а) его желаний и возможностей, определяемых квалификацией;
- б) его способностей;
- в) его знаний;
- г) нет правильного ответа.

8. Теория процесса (или процессуальные теории мотивации) концентрируют внимание на:

- а) факторах, которые побуждают действовать;
- б) выборе поведения, способного привести к желаемым результатам;
- в) факторах, которые стимулируют деятельность;
- г) нет правильного ответа.

9. Что лежит в основе продуктовой организационной структуры:

- а) виды товаров и услуг;
- б) группы покупателей;
- в) географические регионы;
- г) производственные и хозяйственные функции.

10. Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:

- а) функциональную;
- б) дивизиональную;
- в) проектную;
- г) матричную.

Вариант 4

1. Признаки формальной организации. Пример.

2. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Обоснуйте.

3. Мотивационная структура личности человека. Отчего она зависит?

4. Виды организационных решений.

5. Умение влиять и возможность влиять как качества эффективного руководителя.

6. Чем определяется выживаемость организации?

Тестовые задания

1. Какая из организационных структур характеризуется большим дублированием функций управления:

- а) функциональная;
- б) дивизиональная;
- в) проектная;
- г) нет правильного ответа.

2. «_____ - это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи»:

- а) проектная организация;
- б) сметная организация;
- в) продуктивная организация;
- г) нет правильного ответа.

3. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц;
- г) нет правильного ответа.

4. В каких случаях из перечисленных ниже следует применять либеральный или пассивный стиль руководства:

- а) ликвидация аварий;
- б) сотрудники имеют различный уровень образования;

- в) в армии;
- г) в творческих коллективах;
- д) сотрудники имеют приблизительно одинаковый уровень образования.

5. Какой стиль лучше применять в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе:

- а) либеральный или пассивный;
- б) жесткого администрирования;
- в) демократический;
- г) нет правильного ответа.

6. Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений:

- а) надо ставить частичные задачи;
- б) цели следует определять совместно с сотрудниками;
- в) цели определяют сотрудники;
- г) нет правильного ответа.

7. Какие два взгляда на управление формирует теория Макгрегора (Х и У):

- а) авторитарный и демократический;
- б) либеральный и демократический;
- в) авторитарный и либеральный;
- г) нет правильного ответа.

8. Какой стиль управления можно считать наиболее эффективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчиненных к работе:

- а) либеральный;
- б) авторитарный;
- в) демократический;
- г) нет правильного ответа.

9. Какие действия соответствуют стилю руководства «приказание»:

- а) постановка задачи;
- б) разъяснение выполнения;
- в) контроль;
- г) нет правильного ответа.

10. «_____ - совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?

- а) менеджмент;
- б) маркетинг;
- в) планирование;
- г) нет правильного ответа.

1. Менеджмент, как процесс принятия управленческих решений: сущность, понятия
2. Уровни управления в организации: назовите и охарактеризуйте.
3. Без определения..... как ориентира руководителя, как если бы в качестве основы для принятия решений свои индивидуальные ценности. Почему это неэффективно?
4. Ожидание, как элемент мотивации.
5. Восприятие и плохое слушание, как коммуникационные барьеры. Способы их преодоления.
6. Демократический стиль управления: сущность, возможности и ограничения.

Тестовые задания

1. Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:
 - а) человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий);
 - б) экономист, занятый управлением;
 - в) инженер, занятый управлением;
 - г) нет правильного ответа.
2. Как следует определять общую цель фирмы (миссию)?
 - а) получение прибыли;
 - б) определение бизнеса;
 - в) получение высокой заработной платы;
 - г) нет правильного ответа.
3. Каким требованиям должны удовлетворять частные цели?
 - а) должны быть конкретными и измеримыми;
 - б) ориентированы во времени;
 - в) должны быть достижимыми;
 - г) взаимно поддерживающими.
4. «_____ - это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы»?
 - а) организация;
 - б) семантика;
 - в) департаментализация;
 - г) нет правильного ответа.
5. Что лежит в основе формирования продуктовой организационной структуры?
 - а) виды товаров и услуг;
 - б) группы покупателей;
 - в) географические регионы;
 - г) производственные и хозяйственные функции.

6. «_____ - позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным способом»?
- а) мотивация;
 - б) цель;
 - в) миссия;
 - г) нет правильного ответа.
7. Перечислите проблемы, которые возникают при проведении собеседований, как инструмента отбора кадров:
- а) оценка по первому впечатлению;
 - б) ошибка «по контрасту»;
 - в) завышение оценки у лиц, которые похожи на проводящих интервью;
 - г) нет правильного ответа.
8. В чем недостаток власти, основанной на принуждении:
- а) необходим жесткий контроль;
 - б) у подчиненных появляется желание искать информацию;
 - в) подчиненные полностью не раскрывают свой потенциал;
 - г) необходимы резервы для вознаграждения работников;
 - д) руководитель должен точно знать индивидуальные потребности подчиненных.
9. _____ - процесс обеспечения достижения организацией своих целей:
- а) контроль;
 - б) планирование;
 - в) организация;
 - г) нет правильного ответа.
10. _____ - комплекс физических, химических и ментальных реакций человека на окружающую среду.
- а) стресс;
 - б) цель;
 - в) миссия;
 - г) нет правильного ответа.

Вариант 6

1. Признаки неформальной организации. Пример.
2. На какие вопросы позволяет получить ответ выполнение функции планирования.
3. Мотивы и стимулы в процессе мотивации.
4. Значение информации в управлении.
5. Принуждение и вознаграждение как атрибуты власти.
6. Опирается можно только на то, что оказывает сопротивление. Какой управленческий смысл имеет этот тезис?

Тестовые задания

1. Укажите причины стресса:

- а) перегруженность;
- б) противоречивые требования;
- в) требования не определены;
- г) неинтересная работа;
- д) отклонения в температуре, шум;

2. Какой путь следует считать критическим?

- а) непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, требующая наибольшего времени для ее выполнения;
- б) непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, требующая наименьшего времени для ее выполнения;
- в) непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, не требующая времени для ее выполнения;
- г) нет правильного ответа.

3. Наука о наиболее рациональной системе организации и управления:

- а) маркетинг;
- б) менеджмент;
- в) финансы;
- г) нет правильного ответа.

4. ... - это способ мышления по отношению к организации и управлению.

- а) ситуационный подход;
- б) количественный подход;
- в) исследование операций, моделирование;
- г) системный подход.

5. ... - это конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время

- а) подход;
- б) ситуация;
- в) ожидание;
- г) нет правильного ответа.

6. ... - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого

- а) система;
- б) модель;
- в) управление;
- г) нет правильного ответа.

7. ...- это форма представления реальности.

- а) школа;
- б) модель;

- в) наука;
- г) нет правильного ответа.

8. Какая школа изучает эти направления?

1. Развитие принципов управления
 2. Описание функций управления
 3. Систематизированный подход к управлению всей организации
- а) школа научного управления
 - б) классическая школа управления
 - в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 - г) школа науки управления.

9. ...- рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций

- а) подход к управлению;
- б) системный подход;
- в) процессный подход;
- г) нет правильного ответа.

10. Основная общая цель организации - это четко выраженная причина ее существования

- а) причина;
- б) миссия;
- в) операция;
- г) нет правильного ответа.

Вариант 7

1. Менеджер и его обязанности. Обоснуйте.

2. Согласно концепции Ф.Тейлора в отношении управления персоналом, необходимо человека оптимально приспособить к машине. Выскажите несогласие с современной точкой зрения.

3. Структура организации и ее стратегия. Охарактеризуйте взаимосвязь.

4. В чем состоит положительная сторона контроля как управленческой функции?

5. Семантические и невербальные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.

6. Либеральный стиль управления: сущность, возможности и ограничения.

Тестовые задания

1. Определите последовательность функции процесса управления:

- а) организация, мотивация, контроль, планирование
- б) мотивация, контроль, планирование, организация
- в) планирование, организация, мотивация, контроль
- г) нет правильного ответа.

2. ... - представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

- а) текущее (бюджетное) планирование;
- б) стратегическое планирование;
- в) перспективное планирование;
- г) нет правильного ответа.

3. Руководитель должен всегда помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеет никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации.

Определите какая это функция?

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

4. ... - это процесс стимулирования людей к работе в организации

- а) ожидание;
- б) структура;
- в) мотивация;
- г) нет правильного ответа.

5. Укажите эффективный стиль разрешения конфликтов:

- а) уклонение;
- б) сглаживание;
- в) принуждение;
- г) компромисс;
- д) решение проблемы.

6. ... - это представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей

- а) планирование;
- б) организация;
- в) стратегия;
- г) нет правильного ответа.

7. «_____ – это совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?

- а) менеджмент;
- б) планирование;
- в) организация;
- г) нет правильного ответа.

8. Определите какая это группа:

... - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенных целей.

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) централизованная;
- г) нет правильного ответа.

9. Функция планирования является _____ в цепочке управленческого процесса в организации предприятия (фирмы)?

- а) первой;
- б) второй;
- в) третьей;
- г) четвертой.

10. Планирование представляет собой:

- а) единовременное действие;
- б) процесс, который продолжается до завершения планируемого комплекса операций;
- в) комплекс единовременных действий;
- г) нет правильного ответа.

Вариант 8

1. Сплоченность и конфликтность как факторы, влияющие на эффективность работы групп.

2. Ошибка при планировании равносильна планированию ошибки. Поясните.

3. Теория человеческих потребностей А. Маслоу. Сущность и ограничения.

4. Обмен информацией как связующий процесс в управлении.

5. Харизма как атрибут власти.

6. Организация – это, прежде всего, люди. Как вы это понимаете?

Тестовые задания

1. Что такое метод экстраполяции?

- а) внедрение технических новшеств и прогрессивных технологий;
- б) определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- в) использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистичных целей распространение насколько завышенных показателей на будущий период;
- г) нет правильного ответа.

2. ... - это процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

- а) централизация;
- б) департаментализация;
- в) децентрализация;
- г) делегирование.

3. ... - это передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение.

- а) полномочия;
- б) ответственность;
- в) делегирование;
- г) причастность.

4. «_____ – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или к кому-либо, чувство социального взаимодействия.

- а) причастность;
- б) эмоциональность;
- в) ожидание;
- г) валентность.

5. Модель Портера-Лоулера представляет собой комплексную процессуальную теорию мотивации, которая включает элементы:

- а) теории ожидания и теории справедливости;
- б) теории потребностей и теории ожидания;
- в) теории справедливости и теории потребностей;
- г) нет правильного ответа.

6. Контроль называется _____, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем?

- а) эффективным;
- б) текущим;
- в) предварительным;
- г) заключительным.

7. Определите вид решения:

«... - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобно тем, что предпринимаются при решении математического управления»

- а) запланированное решение;
- б) незапланированное решение;
- в) спонтанное решение;
- г) нет правильного ответа.

8. Являются ли данные пункты этапами рационального решения проблем?

- определение проблемы;
- формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- определение и оценка альтернатив;
- выбор альтернативы и реализация решения.

- а) нет;
- б) частично;
- в) да.

9. Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на:

- а) восприятию;
- б) семантике;
- в) обмену невербальной информацией;
- г) некачественной обработкой информации;
- д) плохом слушании;
- е) все ответы верны;
- г) нет правильного ответа.

10. Какое определение соответствует понятию «власть»?

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) возможность влиять на поведение других лиц;
- в) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, с целью оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- г) нет правильного ответа.

Вариант 9

1. Размер и состав как факторы, влияющие на эффективность работы организации.
2. Планирование – это не единичный акт, а процесс. Поясните.
3. Власть, успех, причастность в теории мотивизации Макк-Клелланда.
4. Управленческое решение: сущность, сложность и значение.
5. Умение слушать как качество эффективного руководителя.
6. Управление организацией должно быть нацелено на успех. Слагаемые успеха.

Тестовые задания

1. Для того чтобы обладать властью, основанной на вознаграждении следует:
 - а) располагать определенными ресурсами;
 - б) хорошо знать потребности подчиненных;
 - в) необходимо иметь эффективную систему контроля;
 - г) нет правильного ответа.

2. «_____ – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции»?
 - а) персонал или кадры;
 - б) человеческие ресурсы;
 - в) коллектив;
 - г) группа.

3. Определите направление адаптации. ... - приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности.
 - а) вторичная;
 - б) первичная;
 - в) первоначальная;
 - г) нет правильного ответа.

4. ... конфликт возникает между группами (формальными и неформальными), часто происходит между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами. Определите какой это тип конфликта.

- а) внутриличностный;
- б) межличностный;
- в) конфликт между личностью и группой;
- г) межгрупповой.

5. Какие существуют последствия конфликта?

- а) функциональные;
- б) дисфункциональные;
- в) а и б;
- г) нет правильного ответа.

6. «_____ – совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?

- а) менеджмент;
- б) планирование;
- в) маркетинг;
- г) организация.

7. В чем проявляется сущность планирования?

А) в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период;

б) в определении хозяйственных задач и средств их достижения, сроков и последовательности их реализации;

в) в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;

г) нет правильного ответа.

8. Верным ли является толкование?

Организовать – значит создать некую структуру.

- а) верным;
- б) неверным;
- в) ответ неточный.

9. Какими путями реализуются функции организации?

- а) административно-организационным управлением;
- б) оперативным управлением;
- в) а и б;
- г) нет правильного ответа.

10. Руководитель должен всегда помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеет никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. Определите какая это функция?

- а) контроль;

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

Вариант 10

1. Качества современного руководителя. Обоснуйте.
2. Какую зависимость между физическими условиями труда и производства увидел Элтон Мэйо?
3. Департаментализация и ее роль в процессе построения организации.
4. Контроль как процесс.
5. Коммуникации между организацией и ее средой.
6. Конструктивные последствия конфликта.

Тестовые задания

1. Что означает данное понятие?
– это процесс стимулирования людей к работе организации.
 - а) ожидание;
 - б) структура;
 - в) мотивация;
 - г) нет правильного ответа.

2. Верно ли, что контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей?
 - а) верно;
 - б) неверно;
 - в) ответ неточный.
 - г) нет правильного ответа.

3. Можно ли утверждать, что одной из важнейших причин необходимости контроля состоит в том, что любая организация обязана обладать способностью вовремя зафиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации?
 - а) нельзя;
 - б) можно;
 - в) ответ неточный.

4. Верно ли определение:
Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
 - а) верно;
 - б) неверно;
 - в) ответ неточный.

5. Верно ли определение?

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении.

- а) верно;
- б) неверно;
- в) ответ неточный.

6. Из каких этапов состоит движение информации от отправителя к получателю:

- а) отбор информации;
- б) кодирование отобранной информации;
- в) передача информации;
- г) получатель получает, расшифровывает и осмысливает информацию.

7. Выберите правильный ответ. Что такое влияние?

- а) это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом;
- б) возможность влиять на поведение других лиц;
- в) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека;
- г) нет правильного ответа.

8. Правильным ли является определение персонала или кадров: «Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно – хозяйственные функции»?

- а) верно;
- б) неверно;
- в) ответ неточный.

9. _____ – это сотрудники, которые официально работают в организации в данный момент?

- а) списочная численность;
- б) персонал;
- в) кадры;
- г) штатный состав.

10. Что необходимо знать, чтобы управлять конфликтом?

- а) задачи организации;
- б) причины;
- в) причины его возникновения, тип, возможные последствия;
- г) нет правильного ответа.

Блок С

С.1 Кейсы

Раздел №1 Теоретические и методологические основы менеджмента.

Задание 1.1 Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства долга и ответственности
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на Ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Задание 1.2 Современным специалистам нужны следующие качества:

1. Наличие глубоким макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах
3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Задание 1.3 История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокко болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал по всем статьям своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторс» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и фирма «Крайслер» вновь заняла свое почетное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1. В чем Вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

Задание 1.4 Руководитель отдела г-н Шеллер после долгих усилий заполучил, наконец, новую старшую продавщицу, очень умелую и старательную. Но, к сожалению, прежде она никогда самостоятельно не вела торговую документацию. Г-н Шеллер не видит другого выхода, как самому взять на себя эту обязанность. Вздыхая, он выполняет эту работу, каждый вечер, думая о других делах, которые теперь в его отделе остаются невыполненными. Через некоторое время на это обратило внимание руководство магазина. Г-н Шеллер оправдывается, что он должен сам вести торговую документацию, так как новая старшая продавщица еще не умеет делать этого, а он ведь несет ответственность за то, чтобы его отдел работал без сбоев. Руководство магазина осталось недовольно таким решением.

Вопросы:

1. Разделяете ли Вы мнение руководства магазина?
2. Какой метод лучше для обучения нового неопытного работника: «бросить его в воду, чтобы научился плавать», «плавать поблизости» или «оставить его на берегу, а самому продемонстрировать умение плавать»?

Задание 1.5 В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственности за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Задание 1.6 Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не толь личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под название «Сони». Для этого, так и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы:

1. Сформулируйте Ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что Вам представляется заслуживающим внимания, с чем Вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Задание 1.7 Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнитель. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николай С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов по работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Вопросы:

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации

Задание 1.8 Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомств;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи и манерам, умению одеваться и т.д.;

- порядок оформления служебных документов.

Вопросы:

1. Какова, по Вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?
2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?
3. Какие особенности этикета характерны для российской практики и менталитете?

Задача

Директор отдела продаж г-н Шмидт принял на работу нового руководителя отдела рекламы г-на Хагена. Оценив идеи г-на Хагена как перспективные, он возлагал на нового сотрудника большие надежды.

К сожалению, при первых же больших рекламных акциях выяснилось, что г-н Хаген ни в формулировках привлекательных рекламных надписей, ни в графическом изображении проспектов не показал изобретательности. И осуществленные им мероприятия не дали существенного результата.

Г-н Шмидт разочарован в новом работнике. Кроме того, он испытывает неловкость перед своими подчиненными: ведь он сам расточал преждевременные похвалы г-ну Хагену. Однако, не желая признаваться в своей ошибке относительно способностей нового руководителя отдела рекламы, стремясь не допустить в дальнейшем подобный просчет, он решает сам активно включиться в рекламное дело, для чего изучает специальную литературу и становится консультантом г-на Хагена. Это отнимает у него много времени, и ему нередко приходится пренебрегать своими должностными обязанностями.

Вопросы:

1. Похвальна ли тактика, выбранная г-ном Шмидтом?
2. Как, по Вашему мнению, следует поступить с г-ном Хагеном?
3. В течение какого времени предприятие должно терпеть сотрудника, показавшего себя неспособным к делу?

Задание 1.9 Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к неустраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;

- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;

- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Надо заметить, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы:

1. Если непосредственный руководитель, по Вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?

2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации Вы бы испробовали?

3. Как Вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у Вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

Задание 1.10 Молодой специалист был назначен начальником цеха предприятий. Со всей энергией он отдался решению задач: постоянно вмешивался в работу отдельных подразделений, давал прямые указания бригадам и рабочим, обращался к мастерам, как к приемщикам приказов, которые должны их передавать дальше.

Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, так как начальник цеха все делает сам.

Руководство предприятия вынуждено вмешаться. Начальнику цеха объяснили, что он должен уважать зоны ответственности своих работников. Однако все осталось по-старому. Начальник цеха объяснил, что его методы успешны, так как возглавляемый им цех всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указало ему на то, что предприятие заинтересовано в использовании инициативы всех работников. К деятельности начальника цеха по вопросу выполнения производственных заданий у него претензий нет, однако из-за его метода руководства уходят способные кадры и большая часть знаний и умений его мастеров остается без применения. С этим руководство согласиться не может.

Начальник цеха, который позицию руководства рассматривает как необоснованную критику, отвергает упреки и действует по-прежнему.

Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает расстаться с начальником цеха.

Вопрос:

Обоснуйте обвинение начальника цеха в двойном нарушении своих обязанностей:

а) по отношению к подчиненным;

б) по отношению к руководству.

Раздел №2 Организация как объект управления.

Задание 2.1 Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются:

- жизнеспособность;
- успех;
- управление;
- продукт (рынок);
- финансовая система фирмы;
- воздействие окружающей среды;
- отсутствие гибкости в управлении.

Вопросы:

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по Вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?

Задание 2.2 В отделе закупок металлургического завода за своевременную поставку на завод железной руды отвечает г-н Иванов. На заводе ожидают срочного поступления партии руды из Нарвика, которая в порту Эмден должна быть перегружена на судно внутреннего флота. Но продвижение судов по морю и каналам чрезвычайно затруднено в данное время года из-за сильного оледенения. В пятницу вечером г-н Иванов прослушивает сообщение о погоде, где говорится о дальнейшем усилении морозов. Значит, неизбежна дальнейшая задержка в продвижении по каналам, возможно даже остановка судов. В субботу утром он отправляется на завод и по телефону дает распоряжение о переводе фрахта из Эмдена на более дорогой железнодорожный путь.

Вопросы:

1. Какие альтернативные варианты решений были у г-на Иванова?
2. Правильно ли он поступил? Является ли его решение рискованным?
3. Превысил или нет г-н Иванов свои полномочия? Почему?
4. Должен ли он нести ответственность, если его опасения насчет остановки судоходства окажутся напрасными?
5. Должен ли был г-н Иванов согласовать свое решение с начальством?

Раздел №3 Функции и методы управления в менеджменте.

Задание 3.1 При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».

Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали ли о решениях, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или, по крайней мере, ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось.

Вопросы:

1. К чему подтолкнул директор начальника цеха?
2. Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?

Задание 3.2 В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и в сфере обслуживания. Работники назначают себе часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час., другой с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеет даже четыре или пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время беременности и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы Вам гибкий график трудовой деятельности, как бы Вы на это отреагировали и почему?
2. Как Вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы Вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Раздел №4 Коммуникации и управленческие решения в менеджменте.

Задание 4.1 Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Вопросы:

1. Кому, по Вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?

Раздел №5 Групповая динамика, лидерство и руководство.

Задание 5.1 Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование поручений означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации.

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы:

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы избрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?

4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

Задание 5.2 Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя

Заповеди для руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди для заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры
5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот без промедления мог приступить к работе

Вопросы:

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?
2. Что еще по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?
3. От каких заповедей, на Ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?
4. Если бы Вас назначили топ-менеджером, руководствовались бы Вы приведенными ранее рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию

Задание 5.3 Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в современных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства:

Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно

В современной России много талантливых и опытных менеджеров

В России имеются широкие возможности для предпринимательства

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т.д.) можно обратить в преимущества

Недостатки:

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большей власти при малой ответственности)

Объективные трудности в работе российских менеджеров:

- постоянное изменение законодательной базы
- сложности обеспечения предприятий ресурсами
- ограниченная конвертируемость валюты

Вопросы:

1. Согласны ли Вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?

2. Не свидетельствует ли позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?

3. Как динамично, по Вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: иностранный или российский менеджер? Обоснуйте свой выбор

Задание 5.4 В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Вопросы:

1. Какой способ управления сотрудниками фирмы вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор.

2. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

Задание 5.5 При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

- коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

- умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
- способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;
- системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;
- упорство и целеустремленность – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;
- решительность – способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;
- самостоятельность, инициативность, деятельность – умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы – внутренне «я», а не внешние обстоятельства;
- самоорганизация и способность распределять время – умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;
- готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;
- организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;
- коммуникативные способности – владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;
- способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;
- способность к ведению переговоров – умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментов ведения переговоров;
- межличностные контакты – способность человека производить благоприятное впечатление – способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы:

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
2. Какие критерии Вы сочли бы за основание?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли смело брать в коллектив?

Раздел №6 Управление конфликтами и стрессами.

Задание 6.1 Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их рас-

познавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов (примерный перечень):

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение какому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Что должен сделать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уже конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Задание 6.2 В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников);

7. Важно ли проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?

8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?

9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из непереносимых условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?

10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?

11. Эффективно ли поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы:

1. Если бы подготовка совещания была поручена Вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?

2. Если бы Вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы Вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?

3. Что, по Вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

Задание 6.3 В мае, незадолго до летнего отпуска, руководитель отдела г-н Иванов оказался очень загруженным. Не успевая выполнить весь объем работы, он дал своим сотрудникам свободу принятия решений, при этом просил не беспокоить его по пустякам и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, руководитель возвращает все на «круги своя». Теперь он уже не может найти себе достаточный объем работы. Он вмешивается во все дела, любое решение принимает только лично и вновь повторяет, что как шеф он должен вникать во всякую мелочь. К рождеству его активность заметно спадает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается расширить поле своей деятельности. После рождественских каникул кривая активности шефа вновь ползет вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость, и достигает своего полного спада вновь ко времени отпуска.

Вопросы:

1. Как бы вы охарактеризовали стиль руководства г-на Иванова?

2. Как, по Вашему мнению, сказываются на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?

3. Как бы вы определили делегирование полномочий и почему:

а) организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;

б) принцип на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками

Раздел №7 Управление человеческими ресурсами

Задание 7.1 Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы;
- создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутрифирменные коммуникации;
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по руду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решении корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех фирмы.

Вопросы:

1. Как Вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено (последнее конкретизировать)?
2. Применительно к российской практике на какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании?

Задание 7.2 Анализ показывает, что применительно к российской практике к типичным ошибкам в российской практике к типичным ошибкам в кадровой политике предприятия относят отсутствие:

- процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива);
- планирования карьеры, лишаящее работника перспектив;
- должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы;
- чувства ответственности, «замораживающее» инициативу работника;
- коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;
- продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Вопросы:

1. Как Вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами применительно к сегодняшней России?
2. Какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить Вы, если бы были назначены менеджером по кадрам российской фирмы?

Задание 7.3 В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно придется проходить собеседование, в том числе и менеджеру. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет

вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением»?

- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80 % впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;

- главное – контакт. Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точку соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;

- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать собеседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если покажете, что умеете это делать;

- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы, чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- умеете правил задавать свои вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;

- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

- последнее – не забудьте спросить, когда вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

Вопросы:

1. Какие еще советы, рекомендации Вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?

2. Со всеми ли советами Вы согласны? Если нет – почему.

3. Как Вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для Вас сторону?

Раздел №8 Эффективность и качество менеджмента.

Задание 8.1 Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы:

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

Задание 8.2 Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Не смотря на то что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80 % - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Вопросы:

Представьте себя в качестве консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Блок D

Вопросы к экзамену

- 1 Понятие, необходимость и значение менеджмента.
- 2 Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер.
- 3 Понятие и развитие принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля. Принципы менеджмента отдельных фирм.
- 4 Концепции социальной ответственности.
- 5 Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.
- 6 Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые в международной практике. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России.
- 7 Этика управления. Нравственные принципы и ценности.

- 8 Понятие и общие характеристики организаций.
- 9 Общие факторы управленческой деятельности и роли менеджера.
- 10 Характеристики менеджеров высшего, среднего и низового уровней.
- 11 Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Школа научной организации управления.
- 12 Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Школа административного управления.
- 13 Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук.
- 14 Эволюция менеджмента как научной дисциплины. Количественная школа управления.
- 15 Функции процесса управления.
- 16 Системный подход в менеджменте. Ситуативный подход в менеджменте.
- 17 Понятие и характеристика факторов внутренней среды организации
- 18 Понятие и характеристика факторов внешней среды организации
- 19 Характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов, сложность, изменчивость, неопределенность.
- 20 Виды организационных коммуникаций.
- 21 Процесс коммуникаций: элементы и этапы, генерирование идеи и выбор канала, передача, обратная связь.
- 22 Функции и каналы невербального общения.
- 23 Механизмы улучшения организационных коммуникаций.
- 24 Управленческое решение: понятие и виды. Процесс принятия управленческих решений: суть и виды решений.
- 25 Методы принятия решений: платежная матрица и дерево решений.
- 26 Количественные и качественные методы принятия решений.
- 27 Природа и функции стратегического планирования.
- 28 Стратегия: миссия организации и цели организации.
- 29 Стратегия: оценка и анализ внешней среды: STEP-анализ.
- 30 Стратегия: анализ сильных и слабых сторон организации: SWOT-анализ.
- 31 Управление и его виды. «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Типология управления.
- 32 Основные категории менеджмента: субъект и объект, цели и задачи, функции. Виды менеджмента.
- 33 Принципы и методы управления.
- 34 Методологические подходы в менеджменте: процессный, ситуационный, функциональный.
- 35 Методологические подходы в менеджменте: маркетинговый и стратегический.
- 36 Научные школы в менеджменте: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук.
- 37 Мотивация в менеджменте. Понятие и виды мотивации.
- 38 Функции менеджмента: назначение, разнообразие и состав.
- 39 Современные теории и концепции менеджмента: теория «7 S», теория управления по типу «X» и «Y», теория «Z».
- 40 Управленческий труд: понятие, содержание, особенности. Менеджер как субъект управления.

- 41 Организация труда в аппарате управления.
- 42 Внешняя среда организации: понятие и состав факторов.
- 43 Информационное обеспечение управления.
- 44 Организационные структуры управления: понятие, типы, виды, методы формирования.
- 45 Коммуникационные процессы в организации.
- 46 Организация как объект управления. Классификация организаций.
- 47 Миссия и цели организации: понятие, виды, разработка и реализация.
- 48 Процесс принятия решения: характеристика стадий и этапов. Модели принятия решений.
- 49 Методы, приемы, правила принятия и оценки управленческих решений.
- 50 Процесс реализации управленческих решений.
- 51 Контроль в системе менеджмента: понятие, содержание, виды и методы.
- 52 Понятие внутренней среды и классификация ее факторов.
- 53 Стратегическое планирование.
- 54 Тактическое планирование и бизнес-план.
- 55 Социально-психологический климат в коллективе: формирование, развитие и оценка.
- 56 Формальные и неформальные группы и управление ими.
- 57 Лидерство и руководство в организации: понятие, стили и роли.
- 58 Руководство: власть и влияние. Стили руководства.
- 59 Конфликты в организации: понятие, виды, управление.
- 60 Эффективность управления: понятие, виды, факторы и показатели.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оценивание выполнения практических заданий

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота выполнения практического задания; 2. Своевременность выполнения задания; 3. Последовательность и рациональность выполнения задания;	Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.
Хорошо	4. Самостоятельность решения; 5. и т.д.	Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.
Удовлетворительно		Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.
Неудовлетвори-		Задание не решено.

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
тельно		

Оценивание выполнения тестов

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота выполнения тестовых заданий; 2. Своевременность выполнения;	Выполнено более 95 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
Хорошо	3. Правильность ответов на вопросы; 4. Самостоятельность тестирования.	Выполнено от 75% до 95 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
Удовлетворительно		Выполнено от 50% до 75 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
Неудовлетворительно		Выполнено менее 50 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Оценивание выполнения кейс-задачи

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1 формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе; 2 демонстрация адекватных аналитических методов при работе с информацией; 3 использование дополнительных	Задание решено самостоятельно. Студент учел все условия задачи, правильно определил статьи нормативно-правовых актов, полно и обоснованно решил правовую ситуацию
Хорошо	источников информации для решения кейса; 4 выполнение всех необходимых расчетов; 5 подготовка в ходе решения кейса документов, соответствующих требованиям к ним по	Студент учел все условия задачи, правильно определил большинство статей нормативно-правовых актов, правильно решил правовую ситуацию, но не сумел дать полного и обоснованного ответа
Удовлетворительно	смыслу и содержанию;	Задание решено с

	6 обоснованность выводов, весомость аргументов - формулировка собственных выводов, которые отличают данное решение кейса от других решений	подсказками преподавателя. Студент учел не все условия задачи, правильно определил некоторые статьи нормативно-правовых актов, правильно решил правовую ситуацию, но не сумел дать полного и обоснованного ответа
Неудовлетворительно		Задание не решено

В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Экзамен проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 60 минут.

Оценивание ответа на экзамене

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота изложения теоретического материала; 2. Полнота и правильность решения практического задания; 3. Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий); 4. Самостоятельность ответа;	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.
Хорошо	5. Культура речи.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Удовлетворительно		<p>предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p> <p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>
Неудовлетворительно		<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>

Раздел 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Основными этапами формирования компетенций по дисциплине при изучении студентами дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов. В целом по дисциплине оценка «зачтено» ставится в следующих случаях:

- обучаемый демонстрирует самостоятельность в применении знаний, уме-

ний и навыков к решению учебных заданий в полном соответствии с образцом, данным преподавателем, по заданиям, решение которых было показано преподавателем, следует считать, что компетенция сформирована, но ее уровень недостаточно высок.

- обучаемый способен продемонстрировать самостоятельное применение знаний, умений и навыков при решении заданий, аналогичных тем, которые представлял преподаватель при потенциальном формировании компетенции, подтверждает наличие сформированной компетенции, причем на более высоком уровне. Наличие сформированной компетенции на повышенном уровне самостоятельности со стороны обучаемого при ее практической демонстрации в ходе решения аналогичных заданий следует оценивать как положительное и устойчиво закрепленное в практическом навыке.

- обучаемый демонстрирует способность к полной самостоятельности (допускаются консультации с преподавателем по сопутствующим вопросам) в выборе способа решения неизвестных или нестандартных заданий в рамках учебной дисциплины с использованием знаний, умений и навыков, полученных как в ходе освоения данной учебной дисциплины, так и смежных дисциплин, следует считать компетенцию сформированной на высоком уровне.

Оценка «незачтено» ставится при неспособности обучаемого самостоятельно продемонстрировать наличие знаний при решении заданий, которые были представлены преподавателем вместе с образцом их решения, отсутствие самостоятельности в применении умения к использованию методов освоения учебной дисциплины и неспособность самостоятельно проявить навык повторения решения поставленной задачи по стандартному образцу свидетельствуют об отсутствии сформированной компетенции. Отсутствие подтверждения наличия сформированности компетенции свидетельствует об отрицательных результатах освоения учебной дисциплины.

При оценивании результатов обучения: знания, умения, навыки и/или опыта деятельности (владения) в процессе формирования заявленных компетенций используются различные формы оценочных средств текущего, рубежного и итогового контроля (промежуточной аттестации).

Таблица - Формы оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Практические задания и задачи	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня	Комплект задач и заданий

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
		<p>ня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;</p> <p>в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.</p> <p>Рекомендуется для оценки знаний умений и владений студентов.</p> <p>Форма предоставления ответа студента: письменная или работа в системе электронного обучения Moodle.</p>	
2	Доклад, сообщение (на практическом занятии)	<p>Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.</p> <p>Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений студентов.</p> <p>На выступление студенту дается 10-15 минут. При ответе студент может пользоваться конспектом. Задаются дополнительные вопросы.</p>	Темы докладов, сообщений
3	Собеседование (на практическом занятии)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по опре-	Вопросы по темам/разделам дисциплины

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
		деленному разделу, теме, проблеме и т.п. Рекомендуется для оценки знаний студентов.	
4	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений студентов.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
5	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессиональноориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений, а также отдельных дисциплинарных компетенций студентов. Форма предоставления ответа студента: письменная или работа в системе электронного обучения Moodle.	Задания для решения кейс-задачи
6	Исследование	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. Рекомендуется для оценки умений и владений студентов. Форма предоставления ответа студента: письменная или ра-	Темы исследования

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
		бота в системе электронного обучения Moodle.	
7	Тест	<p>Система стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний, умений и владений обучающегося.</p> <p>Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений студентов.</p> <p>Используется веб-приложение «Универсальная система тестирования БГТИ». На тестирование отводится 60 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 40 вопросов. За каждый правильный ответ на вопрос дается 1 балл. Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он набрал 50 % правильных ответов. Оценка «не зачтено» ставится, если студент набрал менее 50 % правильных ответов.</p>	Фонд тестовых заданий
8	Эссе	<p>Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.</p> <p>Рекомендуется для оценки знаний и умений студентов.</p> <p>Форма предоставления ответа студента: письменная или работа в системе электронного обучения Moodle.</p>	Тематика эссе
9	Зачет (дифференцированный зачет)	Средство, позволяющее оценить знания, умения и владе-	Комплект теоретических вопросов и

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оце- ночного средства	Представление оценочного сред- ства в фонде
		<p>ния обучающегося по учебной дисциплине. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений студентов.</p> <p>С учетом результативности Работы студента может быть принято решение о признании студента освоившим отдельную часть или весь объем учебного предмета по итогам семестра и проставлении в зачетную книжку студента – «зачтено». Студент, не выполнивший минимальный объем учебной работы по дисциплине, не допускается к сдаче зачета.</p> <p>Зачет сдается в устной форме или в форме тестирования.</p>	<p>практических заданий (билетов) к зачету.</p>