

!

**НЕКОММЕРЧЕСКОЕ АККРЕДИТОВАННОЕ ЧАСТНОЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«НЕВИННОМЫССКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ТЕХНИКУМ»**

Фонд оценочных средств

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
в форме дифференцированного зачета по дисциплине

ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

в рамках программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) по
специальности СПО 09.02.07 Информационные системы и
программирование

ОДОБРЕНА

на заседании кафедры
экономики и управления

Протокол № 1_

От 28_августа 2024 г.

Заведующая кафедрой

_____ И.П. Мистюкова

подпись

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора
по учебно-методической работе

_____ И.П. Мистюкова

подпись

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 9 декабря 2016 г. № 1547, зарегистрировано в Минюсте РФ от 26 декабря 2016 г. № 44936, рабочей программы дисциплины ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности, (утв. зам. директора по УВР), Положения о текущем контроле знаний и промежуточной аттестации студентов (приказ директора).

Организация – разработчик НАЧ ПОУ «Невинномысский экономико-правовой техникум»

Разработчик: Метаниева Е.П., преподаватель, НАЧ ПОУ «НЭПТ»

Рецензент: Е.П. Манчук, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления
НЧОУ ВО «НИЭУП»

I. Паспорт фонда оценочных средств

1.1 Область применения фонда оценочных средств

Комплект оценочных средств, предназначен для оценки результатов освоения **ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности**

Результаты освоения (объекты оценивания)	Основные показатели оценки результата и их критерии	Тип задания; № задания	Форма аттестации (в соответствии с учебным планом)
Умение применять информационные технологии в сфере управления производством	Использование основных методов, этапов и процессов для решения практических задач профессиональной деятельности, проведения анализа, оценки и реализации целей	Практическая работа	Текущий контроль
Умение выстраивать траектории профессионального и личностного развития	Оформление в виде таблиц, графиков и диаграмм полученной информации	Практическая работа	Текущий контроль
Умение строить систему мотивации труда	Выявление и изучение потребностей предприятия, анализ мотивирующих факторов	Практическая работа	Текущий контроль
Умение <i>владеть этикой делового общения</i>	Решение ситуационных задач по теме и формулирование основных выводов	Практическая работа	Текущий контроль
Умение принимать обоснованные решения	Формулирование сущности управления, разработка системы методов управления	Практическая работа	Текущий контроль
Умение организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	Формулирование сущности менеджмента, описание основных функций, принципов, методов и задач	Устный опрос	Текущий контроль
Умение выявлять достоинства и недостатки	Описание основных принципов презентация идеи	Фронтальный опрос	Текущий контроль, зачет

коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности			
Знание особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности	Перечисление основных целей и задач современного менеджмента в организации	Устный опрос	Текущий контроль, зачет
Знание управлять рисками и конфликтами	Описание процесса обработки собранных данных, их группировки	Устный опрос	Текущий контроль, зачет
Знание процессов принятия и реализации управленческих решений	Разработка схем организационно- административного метода управления. Экономического метода управления. Социально- психологического метода управления.	Практическая работа, фронтальный опрос	Текущий контроль, зачет
Знание функций менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта	Перечисление основных функций менеджмента и их характеристика	Устный опрос, тестирование	Текущий контроль, зачет
Умение управлять конфликтами	Перечисление основных методов управления их анализ	Фронтальный опрос	Текущий контроль зачет
Знание методики принятия решений	Перечисление факторов, влияющих на принятие управленческого решения	Фронтальный опрос	Текущий контроль зачет
Знание стилей управления, коммуникации, принципов делового общения	Перечисление основных стилей управления и принципов делового общения	Фронтальный опрос	Текущий контроль зачет

2. Фонд оценочных средств

2.1. Задания для проведения текущего контроля

Входной контроль по дисциплине (ТЕСТИРОВАНИЕ)

Вариант 1

1. К элементам внутренней среды организации относятся:

- а. цели организации
- б. профсоюзы
- в. технология
- г. конкуренты
- д. люди
- е. задачи
- ж. конъюнктура рынка
- з. структура организации

2. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных об-ластей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации, это:

- а. технология
- б. задачи
- в. планы
- г. структура организации

3. Основными методами менеджмента являются:

- а. организационно - административные
- б. распорядительные
- в. метод "кну́та"
- г. экономические
- д. метод "пряника"
- е. социально – психологические

4. Какие факторы из нижеперечисленных влияют на принятие управленческого решения:

- а. семантические барьеры
- б. личностные оценки
- в. пол руководителя
- г. среда принятия решения
- д. риск

- е. неопределенность
- ж. духовное взаимодействие в коллективе
- з. информационные ограничения
- и. материальное стимулирование
- к. негативные последствия

5. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами, это:

- а. мотивация
- б. ссора
- в. стресс
- г. конфликт
- д. спор

6. Делегирование - это передача задач и лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- а. целей
- б. планов
- в. стратегий
- г. технологий
- д. документации
- е. полномочий

7. Основная общая цель организации, ярко выраженная причина ее существования, это:

- а. прибыль
- б. удержаться на рынке и устранить конкурентов
- в. сохранить здоровье и жизнь сотрудников
- г. миссия организации
- д. рациональное использование ресурсов

8. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках:

- а. вертикальных коммуникаций
- б. горизонтальных коммуникаций
- в. диагональных коммуникаций
- г. неформальных коммуникаций

9. Какой из факторов, влияющий на процесс принятия решения, содержит субъективное ранжирование важности, качества или блага:

- а. риск
- б. среда принятия решения
- в. личностные оценки
- г. время

10. Что из ниже перечисленного не является основным шагом планирования?

- а. разработка план действий
- б. определение ситуации
- в. постановка целей
- г. увеличение наличности настолько, насколько возможно

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Правильный ответ	а, в, д, е, з	г	а, г, е	б, г, д, з	г	д	г	а	в	г

Вариант 2

1. Конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться трудовой коллектив, это:

- а. задачи
- б. структура
- в. тратегия
- г. цели
- д. планы

2. К основным функциям менеджмента относятся:

- а. мотивация
- б. маркетинг
- в. координация
- г. контроль
- д. научное обоснование процесса управления
- е. планирование
- ж. интеграция
- з. организация

3. Результатом конкретной управленческой деятельности менеджера является:

- а. организационное решение
- б. интуитивное решение
- в. управленческое решение
- г. альтернатива

4. Основными этапами построения модели являются:

- а. планирование
- б. построение модели
- в. выбор стратегии
- г. постановка задачи
- д. проверка на достоверность
- е. применение модели
- ж. обновление модели

5. Основными типами конфликтов являются:

- а. внутриличностный
- б. межорганизационный
- в. межличностный
- г. межотраслевой
- д. международный
- е. между личностью и группой
- ж. межгрупповой

6. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение, это:

- а. делегирование
- б. полномочия
- в. ответственность
- г. Контроль

7. Обмен информацией и смыслом информации между 2 и более людьми, это:

- а. интеграция
- б. фильтрация
- в. коммуникация
- г. семантика
- д. мотивация

8. Лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует, называется:

- а. получатель
- б. отправитель
- в. посредник
- г. распространитель

9. Для разрешения проблемы управленческое решение должно быть:

- а. конкретным
- б. согласованным
- в. запрограммированным
- г. реализованным
- д. организационным

10. Что из перечисленного является распространенным методом прогнозирования

- а. качественное прогнозирование
- б. схематическое прогнозирование
- в. интуитивное прогнозирование
- г. творческое прогнозирование

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Правильный ответ	г	а, в, е, з	в	б, г, д, е, ж	а, в, е	в	в	а	г	а

Критерии оценки

За правильный ответ – 1 балл

Оценка: отлично – 10-9 баллов

хорошо - 8-6 баллов

удовлетворительно – 5-4 балла

Тема 1 СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Введение. Понятие менеджмента. Цели менеджмента. Задачи менеджмента. Основные функции менеджмента. Характеристика Американской модели менеджмента. Характеристика Японской модели менеджмента. Характеристика менеджмента в ФРГ. Специфика менеджмента в России.

Контрольные вопросы:

1. Сущность менеджмента.
2. Основные цели и задачи менеджмента.
3. Характеристика функций менеджмента.
4. Основные понятия организации и управления.
5. Отличительные особенности науки управления: использование научного метода, системная ориентация, использование моделей.
6. Эволюция управленческой мысли.
7. Школа научного управления.
8. Классическая (административная) школа в управлении.
9. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.
10. Школа науки управления (количественный подход). Процессный, системный и ситуационный подходы.

Критерии оценки

Отметка "5"

Дает понятие менеджмента. Цели менеджмента. Функции менеджмента. Основные понятия организации и управления. Характеристика школ менеджмента.

Отметка "4"

если ответ, соответствует тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускается 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта.

Отметка "3"

если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: неточности в определении понятий, не умеет привести примеры, имеется ряд недочетов, не владеет терминологией.

Самостоятельная работа – Самостоятельное изучение и краткий конспект по следующим темам: Эволюция управленческой мысли. Школа научного управления. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления (количественный подход)

Тема 2 ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Цикл менеджмента. Планирование. Виды планирования. Организация. Процесс организации. Мотивация. Контроль.

Контрольные вопросы

1. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга.
2. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.
3. Понятие планирования
4. Сущность процесса организации.
5. Традиционный и современный подход в контроле.

Отметка «5»

Дать определение планирования и организации. Сущность содержательной и процессуальной теории мотивации.

Отметка «4»:

ответ полный и правильный; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные.

Отметка «3»:

ответ неполный или несвязный.

Варианты тестов для самоконтроля:

Вариант 1

1. К основным функциям менеджмента относятся:

- а. мотивация
- б. маркетинг
- в. координация
- г. контроль
- д. научное обоснование процесса управления
- е. планирование
- ж. интеграция
- з. организация

2. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания

или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами, это:

- а. мотивация
- б. ссора
- в. стресс
- г. конфликт
- д. спор

3. Основными типами конфликтов являются:

- а. внутриличностный
- б. межорганизационный
- в. межличностный
- г. межотраслевой
- д. международный
- е. между личностью и группой
- ж. межгрупповой

4. Основными способами разрешения межличностных конфликтов являются:

- а. уклонение
- б. разбирательство
- в. принуждение
- г. порицание
- д. сглаживание
- е. лишение премии
- ж. компромисс
- з. увольнение
- и. решение проблемы

5. Прогнозирование важно, потому что:

- а. служит предпосылкой планирования
- б. увеличивает использование статистики
- в. предостерегает руководителей от принятия опрометчивых решений
- г. служит оправданием управленческой неудачи

6. Что из перечисленного является распространенным методом прогнозирования

- а. качественное прогнозирование
- б. схематическое прогнозирование

- в. интуитивное прогнозирование
- г. творческое прогнозирование

7. Какой из принципов оплаты и стимулирования труда является неверным:

- а. универсальность
- б. простота и доступность
- в. справедливость
- г. коллективная ответственность
- д. комплексность

8. Из нижеприведенных вариантов выберите тот, в котором указана классификация теорий мотивации:

- а. содержательные и процессуальные
 - б. теории первичной и вторичной мотивации
 - в. теории психологического противодействия
- теории следствий и причин

9. Из перечисленных выберите причины, не являющиеся причинами конфликтов:

- а. распределение ресурсов
- б. взаимозависимость задач
- в. различия в целях
- г. различия в манере поведения
- д. хоторнский эффект
- е. различия в представлениях и ценностях
- ж. групповое мышление

10. Содержательные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом ...

- а. знаний и опыта
- б. восприятия и познания
- в. потребностей
- г. ожиданий

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Правильный ответ	а,г,е,з	г	а,в,е	а,в,д,ж,и	а	а	г	а	б,е	в

Вариант 2

1. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- а. теория ожидания
- б. теория "жизненного цикла" П. Херси и Х. Бланшара
- в. теория справедливости
- г. модель мотивации Портера - Лоулера
- д. модель принятия решений Врума – Йеттона

2. Автором двухфакторной теории является:

- а. А. Маслоу
- б. Ф. МакКлелланд
- в. Ф. Герцберг
- г. В. Врум
- д. Л. Портер
- е. Э. Лоулер

3. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения называется:

- а. инвариантность
- б. структурированность
- в. интегрированность
- г. валентность
- д. дифференцированность

4. Какие виды контроля основываются на обратной связи:

- а. предварительный
- б. текущий
- в. заключительный
- г. все

5. Контроль эффективен, если он имеет ... характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен

- а. оперативный
- б. стратегический
- в. тактический
- г. системный
- д. временный

6. Кем были предложены альтернативные взгляды на отношение к работникам, получившие известность, как теории "X" и "Y"

- а. В. Врум
- б. Д. Макгрегор
- в. Ф. Герцберг
- г. Э. Мэйо
- д. П. Херси

7. Все способы поощрения основаны на:

- а. принципе невмешательства
- б. осуществлении текущего контроля
- в. мотивации
- г. планировании

8. Мак Клеlland выделяет в своей теории следующие потребности:

- а. успех
- б. безопасность и защита
- в. власть
- г. мотивация
- д. причастность
- е. самовыражение

9. В состав содержательных теорий мотивации входят следующие:

- а. теория Маслоу
- б. двухфакторная теория Герцберга
- в. теория ожиданий
- г. теория игр
- д. теория справедливости
- е. модель Портера – Лоурела

10. Текущий контроль осуществляется в ходе:

- а. проведения работ
- б. оказание услуг
- в. обсуждение возникающих проблем
- г. проверки результатов работ

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Правильный	а,в,г	в	г	б,в	б	б	в	а,в,д	а,б	а

ответ										
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Критерии оценки

За правильный ответ – 1 балл

Оценка: отлично – 10-9 баллов

хорошо - 8-6 баллов

удовлетворительно – 5-4 балла

Понятия конфликта. Виды конфликтов. Пути разрешения конфликтных ситуаций. Источники и причины конфликтов работников. Последствия конфликтов. Понятие стресс. Методы предотвращения стресса. Меры по снятию стресса.

Контрольные вопросы

1. Коллектив и его виды, формирование и развитие, психологические характеристики трудового коллектива, новый человек в коллективе.
2. Конфликт и его типы: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.
3. Причины возникновения, фазы развития конфликтов и технология их разрешения.
4. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
5. Структурные и межличностные методы управления конфликтной ситуацией.
6. Управление организационными изменениями.
7. Причины сопротивления людей переменам.
8. Стресс и факторы его вызывающие.
9. Методы управления стрессом.

Критерии оценки

Отметка "5"

Излагает понятие конфликта и стресса, характеристику видов конфликта, знает источники и причины возникновения конфликта, Владеет методами предотвращения стресса и знает способы предотвращения стресса.

Отметка "4"

если ответ, удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускается 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёт.

Отметка "3"

если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: неточности в определении понятий или разделах, не умеет привести примеры

Практическое занятие - Решение ситуационных задач по теме «Управление конфликтами и стрессами».

Ситуация 1.

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе и имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений; один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

Ситуация 2.

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. В результате итоги голосования оказались не в пользу А.

Дополнительная информация:

Инициатором представления А к почетному званию выступил руководитель коллектива.

Руководителю были известны негативные высказывания в адрес А некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (А до см. ны руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в на учно-исследовательской деятельности не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя А был назначен на вышестоящую должность).

Численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая - 10 человек, в их числе было четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

Ситуация 3.

«Конфликт в организации»

Цель занятия

Развитие у слушателей навыков анализа конфликтов в организации и формирование умения принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап

Проговорить со слушателями основные вопросы темы: «понятие конфликтов в организации», «классификация конфликтов в организации», «причины конфликтов в организации», «управление конфликтами в организации».

В ходе занятия

После обсуждения основных понятий все участники занятия делятся на игровые группы по 3-5 чел., все группы получают одинаковое задание, предусматривающее анализ конкретных ситуаций.

На анализ конкретной ситуации и принятие решения отводится, в зависимости от задания, 5-10 минут.

Ситуация 4.

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную - молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но по виду неплохо отдохнувшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ...

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Ситуация 5.

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили нескольких лучших сотрудников на поощрение. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия - Васильев, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, но грамоту и премию по неизвестным для вас причинам ему не вручили. На следующий день, еще не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Васильевым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из этих вариантов?

Примечание. Каждая из предложенных ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в варианте 1 - сотрудница, которая встретила вас в аэропорту, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекар-ство. В варианте 2 - недоразумение могло возникнуть

из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении и пропустила фамилию Васильева. Вариант 3

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цехе не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих произошел несчастный случай на производстве. Это переполнило чашу терпения рабочих, они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия...

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

Ситуация 6.

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

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

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

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

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Тема 3 ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Организационно-административные методы управления.
Экономические методы управления. Социально- психологические методы управления.

Контрольные вопросы

1. Понятие методы управления
2. Главная цель методов управления
3. Организационно-административные методы управления.
4. Экономические методы управления.
5. Социально- психологические методы управления.

Критерии оценки

Отметка "5"

Излагает понятие методов управления, дает характеристику организационно-административного, экономического и социально-психологического метода управления.

Отметка "4"

если ответ, удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускается 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёт.

Отметка "3"

если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: неточности в определении понятий или разделах, не умеет привести примеры

Практическое занятие. Разработка схем организационно-административного метода управления. Экономического метода управления. Социально- психологического метода управления.

«Использование принципов управления на практике»

Цель занятия: изучить принципы управления по А. Файолю и их применение на практике.

Задание:

1. Изучить и проанализировать производственную ситуацию «Форд вчера, сегодня и завтра».
2. Дать развёрнутый обоснованный ответ на вопрос:
Какие принципы управления (по А. Файолю) использовались Генри Фордом при управлении фирмой «Форд мотор»?

3. Сделать вывод о том, каким образом применение принципов управления помогает организации добиваться успехов.

Производственная ситуация «Форд вчера, сегодня и завтра»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жёстким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад вперёд», – говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности, и дана была свобода делать всё, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность чёрной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. Фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удержалась на

третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в удачные времена.

ТЕМА 4 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Основные свойства внешней среды и их характеристика. Виды анализа внешней среды.

Контрольные вопросы

1. Общие характеристики внешней среды организации: сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.
2. Структура анализа внешней среды.

Критерии оценки

Отметка «5»

Дает понятие общей характеристики внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность внешней среды. Раскрывает структуру анализа внешней среды.

Отметка «4»

если ответ, удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускается 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёт.

Отметка «3»

если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: неточности в определении понятий или разделах, не умеет привести примеры

Практическое занятие - Анализ альтернатив, выбор, реализация и оценка стратегии.

Цель занятия – развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:

- организационная структура;
- система контроля планирования и качества;
- принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
- межличностные отношения.

Задание:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка

показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов. Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов:

- 1) объема производства;
- 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал - слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Порядок выполнения работы:

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов. 3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества. Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Шаг 1 (10 мин). Участники создают организации.

Вопросы для участников:

- Каковы задачи Вашей организации?
- Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?
- Какие члены группы лучше подходят и для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2 (10 мин). Первый производственный цикл. Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель

предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

Шаг 3(15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4 (10 мин). Второй производственный цикл. Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

Шаг 5 (15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (30 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

- Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

- Как осуществлялся контроль качества?

- Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?

- Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?

- Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

- Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

Правила производства продукции:

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

- Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

- В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя - слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

- Буквы «е» и «ё»; «и» и «и»; «ь» и «ъ» считаются различными.

- Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол».

- Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).

– Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замък»).

– Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).

– Допускается использование собственных имен.

– Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

– Допустимое количество слов в предложениях — не менее 3 и не более 5.

– Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.

– Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

Правила реализации продукции:

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

+ 1 балл - за каждое слово в принятом предложении;

– 1 балл - за каждое слово в не принятом предложении.

Оценка результатов в Совете качества: Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова.

Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп — количество произведенных слов, соответствующих стандартам.

Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении. Требования к оформлению отчета: Подгруппа оформляет единый отчет о проделанной работе с подробным обоснованием каждого этапа выполнения. В качестве отрасли, где занята фирма, остаётся производство предложений из словосочетаний.

Практическое занятие - Анализ модели оценки выбора стратегической позиции.

Задания по теме:

Задание 1. Конкретная фирма «История компании «Раддлз».

Прочитайте конкретную ситуацию. Проанализируйте внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы.

Составьте матрицу «SWOT». Разработайте стратегию развития компании «Раддлз»

К началу 70-х годов «Раддлз» и «Компания» (пивоварня Рутленд) производила около 20000 баррелей пива в год, и практически все это пиво продавалось в радиусе 35 миль от пивоварни. Однако, фирма не получала достаточно прибыли для поддержания своего производства.

Мистер Раддл, председатель и управляющий, проанализировал ситуацию. В то время она выглядела примерно так:

Сильные стороны:

- Раддлзы производили качественный продукт (они дважды получили высшую награду на Международной выставке пивоварен).

- Уровень обслуживания, предоставляемого фирмой клиентам, максимально соответствовал характеру производимого продукта.

Слабые стороны:

- Предприятие было маленьким, а ВТО время от размера, казалось руководству фирмы, зависело все.

- Они зарабатывали недостаточно денег для модернизации завода и усиления контроля за качеством.

- Пивные магазины по продаже алкогольных напитков, принадлежащие пивоварне, обеспечивали две трети объема продаж пива. Все же остальные, так называемые, независимые торговые точки были в этой или иной степени связаны с другими пивными. В то же время Раддлз имели только 39 пивных, и они поглощали все средства, необходимые для инвестирования в производство. Не могло быть и речи о том. Чтобы строить новые пивные. Отдача от вложенного капитала была слишком мала. Все необходимые средства пришлось бы занимать. Клубы тоже потребовали бы финансовой поддержки.

- Выпускались небольшие партии пива различных марок и производительность (из-за слишком большого количества торговых марок и различных размеров тары) была низкой.

Возможности:

- Общественная компания "Камра" в поддержку настоящего эля, набирала силу, в качестве реакции на отрицательные стороны производства пива в массовых масштабах.

- Приверженцы традиционного пива имели теперь своего лидера.

- Продажа алкогольных напитков через магазины только начинала развиваться

Угрозы:

- Продолжающийся рост и господство крупных компаний, вместе с отрицательными последствиями инфляционных процессов представляли некоторую угрозу для Раддлз.

- Рассмотрев ситуацию, Тони Раддлз выработал следующую стратегию;

- продать 39 пивных, чтобы получить деньги на расширение производства;
- рационализировать тару (Раддлз изобрели бутылку с широким горлышком);
- специализироваться на мелких рынках, используя преимущества в качестве товара. В то время как общий рынок алкогольного пива уменьшается, качество позволяет Раддлз сохранять свой прежний уровень сбыта;
- увеличить расходы на рекламу, чтобы поддержать марку у покупателей.

Раддлз добились успеха, доведя производство до такого уровня, когда покупатель и потребитель получают лучшее обслуживание по соответствующей, но не заниженной цене.

Замечательный результат: доходы выросли от 64 тысяч фунтов стерлингов в марте 1978 г. до 1 млн. фунтов в марте 1984 г. В связи с возросшей прибыльностью и размерами производства компании разрешили представлять графство Раддлз в рекламных роликах на общественном телевидении. В 1986/1987 годах компания получила возможность расширить свою деятельность на другие районы.

Задание 2. Конкретная ситуация. «Сургутский газоперерабатывающий».

Вечером 30 Декабря 1994 года генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая «сопутствовала» его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стал уоркс», Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был Передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а так же из Белоруссии, Украины. Период «легкой жизни» закончился в начале 90-х годов и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом

попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного, технологического оборудования. "При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн. долларов".

К технологическим добавились финансовые проблемы.

«Бичем» завода в 1994 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности, не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, не много ни мало - 5-7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода производство и продажа сжиженных газов.

Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А, что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!» Вечером 30 декабря 1996 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двух летней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы по ситуации: «Сургутский газоперерабатывающий».

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 1995 года.
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?

Самостоятельная работа – Подготовка докладов на темы: Деловая обстановка. Прогнозирование деловой обстановки. Оценка состояния деловой обстановки.

ТЕМА 5 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Понятия мотивации. Виды мотивации. Факторы мотивации. Критерии мотивации. Понятие потребности. Иерархия потребностей по Маслоу.

Понятие делегирование. Типы полномочий. Общая тенденция увеличения объема полномочий.

Контрольные вопросы

1. Теоретические основы мотивации
2. Материальное стимулирование труда
3. Нематериальное стимулирование
4. Психологические особенности сотрудников организации и процесс мотивации
5. Методы выявления потребностей и изучения мотивации сотрудников
6. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала
7. Содержательные теории мотивации.
8. Процессуальные теории мотивации:

Критерии оценки

Отметка "5"

Излагает теоретические основы мотивации. Знает процессуальные и содержательные теории мотивации.

Отметка "4"

если ответ, удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускается 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёт.

Отметка "3"

если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: неточности в определении понятий или формул, не умеет привести примеры

Практическое занятие - Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.

Практические задания

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».

2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:

- быстрого выполнения задания;
- риска;
- изобретения;
- самостоятельности в работе;
- точности и актуальности;
- новых идей?

3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

Практическая ситуация

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

Ответьте на вопросы

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы

мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

Задание 4.

Для большинства из нас работа имеет жизненно важное значение как источник средств к существованию. В таком случае, почему управленческий персонал должен с таким вниманием относиться к проблемам мотивации служащих?

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то полем сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня больше стимулируют, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда меня считают ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры вплоть до крайних.

Ключ.

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу:

за каждый ответ «да» на вопросы

№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

и за каждый ответ «нет» на вопросы:

№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 – 28 баллов.

У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов.

У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов.

Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Практическое занятие - Деловая игра «Выявление и изучение потребностей предприятия»

Задание 1.

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Задание 2. Тест на мотивацию.

Умеете ли Вы мотивировать деятельность работников своей компании, фирмы, предприятия.

Ответьте на вопросы. "Да" – 1 очко, "нет" – 0 очков.

1. Хотите ли Вы иметь время для общения с сотрудниками вне служебного регламента?
2. Всегда ли Вы даете оценку вашим сотрудникам при личных беседах?
3. Интересует ли Вас творчество сотрудников за рамками распорядка?
4. Получают ли сотрудники от вас задания, на которые у Вас лично нет времени и сил?
5. Поручаете ли Вы сотрудникам представлять фирму за ее пределами?
6. Информируете ли Вы сотрудников о состоянии дел в компании?
7. Поощряете ли Вы сотрудников материально, когда они выполняют работу, не зафиксированную в договорах?
8. Повышаются ли в должности сотрудники, работающие под вашим руководством?
9. Способны ли Вы правильно оценить производственный климат в вашей фирме и аргументировать свои выводы?
10. Соглашаетесь ли вы с мнениями ваших сотрудников, если они не совпадают с вашим?

Вариант теста 1

1. Какой из принципов оплаты и стимулирования труда является неверным:

- а. универсальность
- б. простота и доступность
- в. справедливость
- г. коллективная ответственность
- д. комплексность

2. Из нижеприведенных вариантов выберите тот, в котором указана классификация теорий мотивации:

- а. содержательные и процессуальные
- б. теории первичной и вторичной мотивации
- в. теории психологического противодействия
- г. теории следствий и причин

3. Содержательные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом ...

- а. знаний и опыта
- б. восприятия и познания
- в. потребностей
- г. ожиданий

4. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- а. теория ожидания
- б. теория "жизненного цикла" П. Херси и Х. Бланшара
- в. теория справедливости
- г. модель мотивации Портера - Лоулера
- д. модель принятия решений Врума – Йеттона

5. Автором двухфакторной теории является:

- а. А. Маслоу
- б. Ф. МакКлелланд
- в. Ф. Герцберг
- г. В. Врум
- д. Л. Портер
- е. Э. Лоулер

6. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения называется:

- а. инвариантность
- б. структурированность
- в. интегрированность
- г. валентность
- д. дифференцированность

7. Кем были предложены альтернативные взгляды на отношение к работникам, получившие известность, как теории "Х" и "Y"

- а. В. Врум
- б. Д. Макгрегор
- в. Ф. Герцберг
- г. Э. Мэйо
- д. П. Херси

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7
Правильный ответ	д	а	в	а,в,г	в	г	б

Ситуация 1.

Руководитель подразделения постоянно наращивает мотивацию работников. Вместе с этим растет их трудовая активность и производительность труда. Вдруг наступает период, когда в течение определенного периода времени (дни, недели, месяцы) активность и производительность остаются на одном уровне при наращивании

стимулирования менеджером. Он полагает, что возможности работников не использованы полностью и пытается добиться максимальной активности.

Правильно ли поступает менеджер? До какого уровня можно наращивать активность работников?

Ситуация 2.

Ваш подчиненный не выполнил задание в срок, опоздал на 2 дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, Вы были восхищены качеством его выполнения, новизной мысли.

Как вы поступите в этом случае: накажите работника или поощрите?

Ситуация 3.

Вы обнаружили, что Ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей. Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда Вы стали анализировать трудовое поведение работника, более глубоко изучать его должностную инструкцию и убедились, что Ваш подчиненный исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику.

Какие примете Вы меры для исправления положения?

Вариант теста 2

1. Все способы поощрения основаны на:

- а. принципе невмешательства
- б. осуществлении текущего контроля
- в. мотивации
- г. планировании

2. Мак Клееланд выделяет в своей теории следующие потребности:

- а. успех
- б. безопасность и защита
- в. власть
- г. мотивация
- д. причастность
- е. самовыражение

3. В состав содержательных теорий мотивации входят следующие:

- а. теория Маслоу
- б. двухфакторная теория Герцберга
- в. теория ожиданий
- г. теория игр
- д. теория справедливости
- е. модель Портера – Лоурела

4. Согласно теории ... при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов, у человека возникает неудовлетворение работой:

- а. Э. Мэйо
- б. Ф. Герцберга
- в. А. Маслоу
- г. Мак Клеелланда
- д. Портера – Лоулера

5. Кто является автором 2-х факторной теории мотивации:

- а. Маслоу
- б. Э. Мэйо
- в. Портер и Лоулер
- г. Герцберг

6. Власть, успех, причастность являются основными составляющими теории ...

- а. 2-х факторной теории Герцберга
- б. теории Э. Мэйо
- в. теории потребностей Мак Клеелланда
- г. теории ожиданий
- д. теории справедливости

7. Самым первым наиболее распространенным методом мотивации был метод наказания и поощрения, который называется:

- а. метод преимуществ и недостатков
- б. политика "кнута и пряника"
- в. психологический метод мотивации

Ситуация 1.

Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания Вы затребовали от него объяснения в письменной форме. Но он отказался давать объяснение.

Какие действия в связи с этим предпринимаете Вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?

Ситуация 2.

Один из Ваших рядовых сотрудников хорошо работает, в срок и качественно выполняет задания. В целях стимулирования Вы решили его повысить в должности - перевести на другую руководящую работу.

Правильное ли Вы приняли решение? Учли ли Вы все качества сотрудника при его повышении?

Ситуация 3.

В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?
2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

Критерии оценки:

Отметка «5»:

Ответы на 7 вопросов теста и решение 3-х задач;

Отметка «4»:

Ответы на 5-6 вопросов решение 2 задач;

Отметка «3»:

Ответы на 4-5 вопросов и решение 1-ой задачи

ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Особенности деятельности в сфере информационных систем и программирования. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования

Контрольные вопросы

1. Понятие информации.
2. Виды существующей информации.
3. Коммуникации между организацией и ее средой.
4. Неформальные коммуникации.
5. Коммуникационный процесс. Его элементы: отправитель, сообщение, канал, получатель.
6. Этапы процесса коммуникаций: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование, обратная связь.
7. Межличностные барьеры: обусловленные восприятием, семантические, невербальные, плохая обратная связь, неумение слушать.
8. Совершенствование искусства общения.
9. Препятствия в организационных коммуникациях.
10. Информационные перегрузки.

11. Неудовлетворительная структура организации.
12. Совершенствование коммуникаций в организациях.

Критерии оценки

Отметка "5"

Излагает понятие информации и коммуникации, дает характеристику коммуникационного процесса, выделяет виды коммуникаций, этапы процесса коммуникаций, виды существующей информации.

Отметка "4"

если ответ, удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускается 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёт.

Отметка "3"

если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: неточности в определении понятий или разделах, не умеет привести примеры

Практическое занятие - Решение ситуационных задач

Задание №1.

Лаборатория НИИ Министерства обороны

Ваша лаборатория биологических исследований является одной из ведущих в крупном НИИ, принадлежащем Министерству обороны. В последние годы бюджет НИИ существенно уменьшился и Ваша лаборатория была вынуждена сократить часть персонала. Молодые сотрудники уволились по собственному желанию и зарегистрировали частную фармацевтическую фирму. В Вашей лаборатории остались заслуженные ученые, проработавшие здесь всю жизнь.

Два дня назад Министерство обороны сообщило НИИ о надвигающейся экологической катастрофе. Запасы химического оружия, захороненные на полигоне Сиреневый Бор, дали утечку. Удалось временно предотвратить выброс токсинов в атмосферу, однако через две недели прорыв газов неизбежен. Пострадает население крупного промышленного региона, вся территория которого станет непригодной для проживания на 15-20 лет. Ваши сотрудники, разрабатывавшие это оружие еще во время войны, знают способ эффективной нейтрализации токсинов с помощью специального абсорбента. Его важнейший компонент изготавливается из скорлупы "царского ореха". Этот орех собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. На улице декабрь, никаких запасов этих орехов в НИИ нет, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить "царский орех" чем-либо другим невозможно.

Коллеги с юга сообщают, что один из тамошних предпринимателей закупил осенью и до сих пор имеет 120 кг "царского ореха". Этого количества вполне достаточно для изготовления нужных объемов абсорбента и полной нейтрализации токсинов в Сиреневом Бору.

Коллеги дополнительно сообщили, что Ваши уволившиеся сотрудники также начинают переговоры с предпринимателем о покупке всей партии орехов.

Ваши отношения с этими молодыми учеными весьма натянуты. Они судятся с Вашей лабораторией по поводу одного патента, заявку на который Вы подали после их увольнения. Для вас успех с абсорбентом крайне важен, т.к. позволит не только сохранить лабораторию, но и существенно увеличить ее бюджетное финансирование. Ситуация осложняется еще и тем, что денег на приобретение орехов у НИИ нет, а Министерство обороны не может выделить из своего урезанного бюджета более 120 млн. рублей. Вам понятно, что орехи будут проданы тем, кто больше заплатит.

Министерство обороны предложило вам встретиться для переговоров с Вашими бывшими сотрудниками из частной фирмы. Переговоры назначены на полдень...

Ваша цель: достичь соглашения с представителями фирмы.

Задание №2.

Молодая частная фармацевтическая фирма

Ваша молодая частная фармацевтическая фирма разработала принципиально новый препарат для лечения заболевания, поражающего новорожденных. Эта совершенно не изученная, недавно возникшая болезнь головного мозга под названием ДИПС неизбежно приводит к смерти в течение двух недель.

Новый препарат, запатентованный Вами на родине и за рубежом, обеспечивает 100% излечение новорожденных от ДИПС, а в малых дозах может быть использован для вакцинации будущих матерей. Никаких побочных явлений ваш препарат не вызывает. Он сертифицирован Министерством здравоохранения и рекомендован к незамедлительному производству.

Информация о Вашем успехе стала широко известна через средства массовой информации. Телевидение и газеты замучали Вас интервью. Это первый большой успех Вашей маленькой фирмы, костяк которой составили молодые ученые, еще три года назад работавшие в большом НИИ, принадлежащем Министерству обороны. Помимо научного признания, Вы рассчитываете не только вернуть кредит, полученный три года назад через Министерство здравоохранения (срок возврата истек месяц назад), но и получить солидную прибыль.

Два дня назад Министерство здравоохранения уведомило Вас о том, что в стране внезапно началась эпидемия ДИПС. Первые двести восемнадцать новорожденных госпитализированы, ожидается, что болезнь поразит 2 тысячи новорожденных. Зная о Вашем препарате, родители ночуют у Ваших дверей...

Эти события застали вашу фирму врасплох. Препарат производится из ядер «царского ореха», который собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. Ваши запасы ореха полностью ушли на исследования. На улице декабрь, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно.

Уже два дня Вы «висите на телефоне» и выяснили, что один из южных предпринимателей осенью закупил и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха». Этого количества вполне хватит на лечение всех заболевших и на широкую вакцинацию будущих матерей. Вам также стало известно, что «царский орех» лихорадочно ищут бывшие коллеги из оборонного НИИ.

У Вас с ними весьма натянутые отношения. Мало того, что Вы были вынуждены уволиться из НИИ, Вы еще и судитесь с НИИ по поводу одного патента, в основе которого лежали Ваши идеи.

Ситуация Вас не радует еще и потому, что Ваша молодая фирма не может заплатить за орехи более 120 млн. рублей, которые Ваши сотрудники собрали «с миру по нитке». Вам понятно, что орехи будут проданы тому, кто больше заплатит.

Утром Вам позвонили из Министерства обороны и вызвали на переговоры с представителями того самого НИИ. Переговоры назначены на полдень ...

Ваша цель: достичь соглашения с представителями НИИ.

Задача № 3

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

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

Задача №4

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила,

насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга заинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Проведение дифференцированного зачета

Условия выполнения задания

1. Место (время) выполнения задания в учебном кабинете
2. Максимальное время выполнения задания: __80__ мин./час.

Вопросы теоретические

1. Менеджмент: определение, цели, задачи и функции.
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Главные подходы в теории управления.
4. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.
5. Функции процесса управления согласно процессному подходу.
6. Характерные черты и стадии менеджмента.
7. Модель организации в системном подходе. Понятие системы.
8. Научные школы в истории менеджмента.
9. Общие методы менеджмента.
10. Организация как система. Внутренняя среда организации.
11. Внешняя среда организации и возникающие проблемы.
12. Стратегическое планирование. Основные виды управленческой деятельности в рамках этого процесса.
13. Миссия организации. Формирование целей.
14. Выработка стратегий.

15. Выбор стратегической альтернативы.
16. Организация деятельности по разработке стратегии.
17. Управление по целям (МВО) как метод, позволяющий объединить планирование и контроль.
18. Разновидности организационных решений.
19. Рациональное решение. Этапы его осуществления.
20. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.
21. Применение научного метода и моделирование в процессе принятия управленческого решения.
22. Типы моделей. Общие проблемы их принятия в процессе принятия управленческого решения.
23. Модели науки управления: теория игр, теория очередей, модель управления запасами, экономический анализ.
24. Платежная матрица и дерево решений как вспомогательные методы в поиске объективных решений.
25. Методы прогнозирования.
26. Коммуникации в организации.
27. Основные принципы, цели, задачи и функции внутрифирменной системы информации.
28. Делегирование и ответственность.
29. Понятие полномочий, их пределы.
30. Линейные полномочия.
31. Типы административного аппарата.
32. Типология структур управления.
33. Бюрократические организационные структуры.
34. Линейная структура управления.
35. Функциональная структура управления.
36. Линейно-функциональная структура управления.
37. Матричная структура управления.
38. Адаптивные структуры управления.
39. Централизованные и децентрализованные организации.
40. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов.
41. Среднесрочное и текущее планирование.
42. Маркетинг как специфическая функция управления.
43. Понятие мотивации. Содержательные теории мотивации.
44. Характеристика процессуальных теорий мотивации.
45. Понятие и функции контроля.
46. Три основных вида контроля и их характеристика.
47. Системы обратной связи при осуществлении текущего контроля.
48. Этапы процесса контроля.
49. Характеристики эффективного контроля.
50. Неформальные организации. Специфика и характеристики.
51. Управление неформальными организациями.

- 52. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.
- 53. Руководство. Лидерство и влияние.
- 54. Необходимость власти в управлении.
- 55. Формы власти и влияния.
- 56. Использование убеждения и участия в целях достижения задач организации.
- 57. Поведенческий и ситуационный подходы к лидерству.
- 58. Причины конфликта в организации.
- 59. Типы конфликтов.
- 60. Модель процесса конфликта; функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
- 61. Управление конфликтной ситуацией.
- 62. Природа стресса.
- 63. Этапы управления трудовыми ресурсами.
- 64. Планирование людских ресурсов.
- 65. Методы отбора кандидатов на вакантные должности.

Задания для промежуточного контроля по дисциплине

ВАРИАНТ 1

- 1. К элементам внутренней среды организации относятся:**
 - а. цели организации
 - б. профсоюзы
 - в. технология
 - г. конкуренты
 - д. люди
 - е. задачи
 - ж. конъюнктура рынка
 - з. структура организации
- 2. Конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться трудовой коллектив, это:**
 - а. задачи
 - б. структура
 - в. стратегия
 - г. цели
 - д. планы
- 3. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации, это:**
 - а. технология
 - б. задачи
 - в. планы

- г. структура организации
- 4. К характеристикам неформальных организаций относятся:**
 - а. сопротивление переменам
 - б. ограниченное количество членов организации
 - в. наличие комитетов
 - г. социальный контроль
 - д. неформальные лидеры
- 5. К основным функциям менеджмента относятся:**
 - а. мотивация
 - б. маркетинг
 - в. координация
 - г. контроль
 - д. научное обоснование процесса управления
 - е. планирование
 - ж. интеграция
 - з. организация
- 6. Основными методами менеджмента являются:**
 - а. организационно - административные
 - б. распорядительные
 - в. метод "кну́та"
 - г. экономические
 - д. метод "пря́ника"
 - е. социально - психологические
- 7. Результатом конкретной управленческой деятельности менеджера является:**
 - а. организационное решение
 - б. интуитивное решение
 - в. управленческое решение
 - г. альтернатива
- 8. Решение, в котором число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией называют:**
 - а. решение, основанное на суждении
 - б. незапрограммированное решение
 - в. интуитивное решение
 - г. запрограммированное решение
 - д. организационное решение
- 9. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, это:**
 - а. управленческое решение
 - б. интуитивное решение
 - в. рациональное решение
 - г. организационное решение
 - д. запрограммированное решение

10. К этапам рационального решения проблем относятся:

- а. определение целей
- б. диагностика проблемы
- в. определение стратегий
- г. определение ограничений и критериев
- д. выбор альтернативы
- е. составление плана развития
- ж. определение альтернатив
- з. реализация решения
- и. обратная связь
- к. выбор стратегии
- л. оценка альтернатив

ВАРИАНТ 2

1. Какие факторы из нижеперечисленных влияют на принятие управленческого решения:

- а. семантические барьеры
- б. личностные оценки
- в. пол руководителя
- г. среда принятия решения
- д. риск
- е. неопределенность
- ж. духовное взаимодействие в коллективе
- з. информационные ограничения
- и. материальное стимулирование
- к. негативные последствия

2. Основными этапами построения модели являются:

- а. планирование
- б. построение модели
- в. выбор стратегии
- г. постановка задачи
- д. проверка на достоверность
- е. применение модели
- ж. обновление модели

3. Установите правильную последовательность процесса построения модели:

- а. постановка задачи
- б. построение модели
- в. проверка модели на достоверность
- г. применение модели
- д. обновление модели

4. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или

противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами, это:

- а. мотивация
- б. ссора
- в. стресс
- г. конфликт
- д. спор

5. Основными типами конфликтов являются:

- а. внутриличностный
- б. межорганизационный
- в. межличностный
- г. межотраслевой
- д. международный
- е. между личностью и группой
- ж. межгрупповой

6. Основными способами разрешения межличностных конфликтов являются:

- а. уклонение
- б. разбирательство
- в. принуждение
- г. порицание
- д. сглаживание
- е. лишение премии
- ж. компромисс
- з. увольнение
- и. решение проблемы

7. Делегирование - это передача задач и лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- а. целей
- б. планов
- в. стратегий
- г. технологий
- д. документации
- е. полномочий

8. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение, это

- а. делегирование
- б. б. полномочия
- в. в. ответственность
- г. г. Контроль

9. . Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ... организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

- а. цели

- б. задачи
- в. ресурсы
- г. технологию
- д. конкурентов

10. Основными типами административного аппарата является:

- а. организационный
- б. обслуживающий
- в. функциональный
- г. личный
- д. линейный
- е. консультативный

ВАРИАНТ 3

1. В случае, когда линейное руководство обращается к консультативному аппарату для получения консультаций в определенной области принято говорить о:

- а. параллельных полномочиях
- б. функциональных полномочиях
- в. рекомендательных полномочиях
- г. обязательных согласованиях

2. Совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих целостность управления и его тождественность самому себе, это:

- а. объект управления
- б. внешняя среда
- в. структура управления
- г. организационный механизм

3. Линейная связь характеризуется передачей управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных ... и ...

- а. распоряжений и указов
- б. рекомендаций и постановлений
- в. научных разработок и методических указаний
- г. функций и процедур

4. Какой подход предполагает рассмотрение управления как процесса непрерывных взаимосвязанных действий: планирования, организации, мотивации и контроля.

- а. количественный
- б. системный
- в. процессный
- г. ситуационный
- д. классический

е. организационный

5. Кем была разработана тарифная система оплаты труда?

а. Гилбертт

б. Эмерсон

в. Тейлор

г. Урвиль

д. М. Вебер

6. Детальный комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей, это:

а. организация

б. тактика

в. технология

г. стратегия

д. правило

е. структура

7. Альтернатива ... осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнями показателей предыдущего года

а. ограниченный рост

б. сокращение

в. рост

г. сочетание

д. диверсификация

8. Расположите этапы МВО в порядке очередности:

а. определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней

б. осуществление разработки и согласования целей и задач управления

в. составление реальных планов достижения установленных целей

г. осуществление контроля, измерения, оценок выполненной работы

9. Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на ...

а. государство

б. потребителя

в. производителя

г. поставщика

д. конкурента

е. монополиста

10. Вспомогательный инструмент процесса стратегического планирования, сочетающий планирование и контроль, это:

а. метод составления бюджета

б. метод сетевого анализа

в. метод анализа безубыточности

г. SWOT - анализ

д. метод МВО

ВАРИАНТ 4

1. Перечислите 5 функций управленческого обследования:

- а. маркетинг
- б. политика
- в. налоги
- г. финансы
- д. международное положение
- е. производство
- ж. межнациональные отношения
- з. человеческие ресурсы
- и. стратегическое планирование
- к. культура и образ организации

2. Основная общая цель организации, ярко выраженная причина ее существования, это:

- а. прибыль
- б. удержаться на рынке и устранить конкурентов
- в. сохранить здоровье и жизнь сотрудников
- г. миссия организации
- д. рациональное использование ресурсов

3. Горизонт прогнозирования целей включает:

- а. миссию организации
- б. общие цели
- в. долгосрочные цели
- г. среднесрочные цели
- д. краткосрочные цели
- е. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели

4. Обмен информацией и смыслом информации между 2 и более людьми, это:

- а. интеграция
- б. фильтрация
- в. коммуникация
- г. семантика
- д. мотивация

5. Назовите факторы, влияющие на формирование коммуникационных потребностей организаций:

- а. этические нормативы
- б. каналы передачи информации
- в. факторы внешней среды
- г. интегрированный подход

6. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках:

- а. вертикальных коммуникаций
- б. горизонтальных коммуникаций

- в. диагональных коммуникаций
- г. неформальных коммуникаций
- 7. Лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует, называется:**
 - а. получатель
 - б. отправитель
 - в. посредник
 - г. распространитель
- 8. Перевод символов отправителя в мысли получателя - это:**
 - а. обратная связь
 - б. передача
 - в. декодирование
 - г. формирование
 - д. кодировка
- 9. Информация, закодированная с помощью символов, это:**
 - а. сообщение
 - б. канал
 - в. передача
 - г. идея
- 10. Расположите этапы коммуникационного процесса в правильной последовательности:**
 - а. зарождение идеи
 - б. кодирование и выбор канала
 - в. передача
 - г. декодирование
 - д. обратная связь

ВАРИАНТ 5

- 1. Официальное распространение властных органов это:**
 - а. постановление
 - б. приказ
 - в. подкуп
 - г. указ
- 2. Способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах, это:**
 - а. просьба
 - б. подкуп
 - в. указ
 - г. приказ
- 3. Какие "усиливающие" аргументы рекомендуется использовать в процессе убеждения:**
 - а. аргумент к традиции
 - б. аргумент к большинству

- в. аргумент к мировому опыту
- г. аргумент к власти
- д. аргумент к убеждению
- 4. **Основные принципы управления были впервые сформулированы:**
 - а. Тейлором
 - б. Файолем
 - в. Маслоу
 - г. Вебером
- 5. **Целью...полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и избежания грубых ошибок в управлении:**
 - а. функциональных
 - б. линейных внутри аппарата
 - в. параллельных
 - г. обязательных согласований
 - д. рекомендательных
- 6. **PR- деятельность - это связь организаций с...**
 - а. конкурентами
 - б. поставщиками
 - в. производителями
 - г. общественностью
 - д. церковью
- 7. **Именно...полномочия дают руководителю право принимать определенные решения и действовать без согласования с другими руководителями:**
 - а. функциональные
 - б. параллельные
 - в. линейные
 - г. рекомендательные
- 8. **Делегирование линейных полномочий создает иерархию управления организацией, которая называется...**
 - а. скалярная цепь
 - б. коммуникационный процесс
 - в. скалярный процесс
 - г. административный аппарат
- 9. **На этапе... происходит измерение и оценка последствий решения:**
 - а. выбор альтернативы
 - б. оценка альтернативы
 - в. определение альтернатив
 - г. обратная связь
 - д. диагностика проблемы
- 10. **Какая модель используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению потребности в них:**
 - а. "теория игр"
 - б. "теория очередей"

- в. модель "управления запасами"
- г. анализ безубыточности
- д. модель ожидания потребителей

ВАРИАНТ 6

- 1. Какой из факторов, влияющий на процесс принятия решения, содержит субъективное ранжирование важности, качества или блага:**
 - а. риск
 - б. среда принятия решения
 - в. личностные оценки
 - г. время
- 2. Для разрешения проблемы управленческое решение должно быть:**
 - а. конкретным
 - б. согласованным
 - в. запрограммированным
 - г. реализованным
 - д. организационным
- 3. Какая из перечисленных моделей является прогнозом, основанным на результатах спроса клиентов организации:**
 - а. модель линейного программирования
 - б. модель управления запасами
 - в. модель теории очередей
 - г. модель ожидания потребителя
- 4. По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают:**
 - а. механистические
 - б. органические
 - в. дивизиональные
 - г. матричные
 - д. линейные
- 5. Требования, предъявляемые к целям организации:**
 - а. достижимость
 - б. измеримость
 - в. красивая формулировка
 - г. охват всех направлений деятельности
- 6. Что из ниже перечисленного не является основным шагом планирования?**
 - а. разработка план действий
 - б. определение ситуации
 - в. постановка целей
 - г. увеличение наличности настолько, насколько возможно
- 7. Является ли верным утверждение: установление набора процедур и следование им, не обращая внимания на влияние факторов внешней среды, является эффективным методом управления:**

- а. верно
- б. неверно

8. Прогнозирование важно, потому что:

- а. служит предпосылкой планирования
- б. увеличивает использование статистики
- в. предостерегает руководителей от принятия опрометчивых решений
- г. служит оправданием управленческой неудачи

9. Что из перечисленного является распространенным методом прогнозирования

- а. качественное прогнозирование
- б. схематическое прогнозирование
- в. интуитивное прогнозирование
- г. творческое прогнозирование

10. Чтобы преодолеть сопротивление к изменениям, менеджерам следует:

- а. предложить систему премий
- б. обеспечить служащих адекватной информацией
- в. предложить служащим возможность накладывать запрет на решения руководителя
- г. использовать принудительные методы для усиления согласия

ВАРИАНТ 7

1. Согласно установленным правилам:

- а. специфические действия проводятся в специфическое время
- б. вся деятельность рабочих контролируется
- в. компании увеличивают выпуск продукции
- г. нет реальной необходимости для гибкости в деятельности организации

2. Как правило, менеджеры верхнего уровня управления вовлечены в:

- а. краткосрочное планирование
- б. долгосрочное планирование
- в. планирование мелких задач
- г. планирование политики персонала

3. Для достижения эффективности в процессе принятия решений менеджерам следует:

- а. позволить всем служащим голосовать за или против изменений
- б. использовать прогнозирование и статистику
- в. анализировать и эффективно распределять ресурсы
- г. полагаться на собственную интуицию

4. Если организация действовала успешно в условиях стабильности окружающей среды, то как она должна действовать в условиях изменяющейся окружающей среды?

- а. продолжать функционировать без изменений, как и раньше
- б. адаптироваться к изменениям как можно быстрее
- в. пригласить консультантов со стороны

- г. ужесточить имеющиеся процедуры
- 5. **Что не является функцией планов?**
 - а. обеспечивают постановку целей
 - б. обеспечивают способы достижения целей
 - в. служат для измерения эффективности
 - г. служат средствами коммуникации между членами организации
- 6. **Что из нижеперечисленного является наиболее сдерживающим деятельностью?**
 - а. план
 - б. политика
 - в. процедура
 - г. правило
- 7. **Является ли верным утверждение: обучение и поощрение - это полезные методы помощи служащим в стремлении и достижении целей:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 8. **Является ли верным утверждение: когда перед людьми ставятся определенные цели, они обычно являются более эффективными служащими:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 9. **Является ли верным утверждение: качественные прогнозы являются хорошим методом разработки бюджета организации:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 10. **Является ли верным утверждение: как только планы приняты, управлению следует начать принимать решения:**
 - а. верно
 - б. неверно

ВАРИАНТ 8

- 1. **Какие типы групп из перечисленных, относятся к формальным:**
 - а. штаб
 - б. комитет
 - в. подразделения
 - г. командная группа
 - д. отдел
 - е. рабочая группа
- 2. **Постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель, это:**
 - а. специальный комитет
 - б. личный аппарат
 - в. постоянный комитет

- г. обслуживающий аппарат
- 3. Верно ли утверждение: начало исследованиям неформальных групп было положено Э. Мэйо:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 4. Результаты Хоторнских экспериментов доказали необходимость учтения...**
 - а. материальных взаимоотношений между сотрудниками
 - б. профессиональных взаимоотношений между сотрудниками
 - в. социальных взаимоотношений между сотрудниками
 - г. духовных взаимоотношений между сотрудниками
- 5. Из нижеперечисленных выберите факторы, влияющие на эффективность работы групп:**
 - а. размер
 - б. единоначалие
 - в. состав
 - г. вознаграждение членов группы
 - д. групповые нормы
 - е. групповая динамика
 - ж. сплоченность
 - з. групповое единомыслие
 - и. контроль за деятельностью членов группы
 - к. статус членов группы
- 6. Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направлять их усилия на достижение целей организаций в управлении трактуется как:**
 - а. влияние
 - б. власть
 - в. лидерство
 - г. руководство
- 7. Комплексность, системность, специализация, регламентация, стабильность, целенаправленное творчество - это ...**
 - а. функции менеджмента
 - б. принципы рациональной организации труда
 - в. составляющие бизнес-плана
 - г. характеристика внешней среды
 - д. компоненты стратегического менеджмента
- 8. Как определяется повременная заработная плата:**
 - а. произведение количества отработанного времени и почасовой оплаты
 - б. сумма количества отработанного времени и почасовой оплаты
 - в. сумма количества отработанного времени и почасовой оплаты умноженная на тарифную ставку
- 9. Оплата труда, производимая наряду с повременной и сдельной оплатой, выплачиваемой в виде дополнительного вознаграждения, это:**

- а. минимальная ставка
- б. базовая ставка
- в. переменная часть оплаты труда
- г. премиальная оплата труда

10. Какой из принципов оплаты и стимулирования труда является неверным:

- е. универсальность
- ж. простота и доступность
- з. справедливость
- и. коллективная ответственность
- к. комплексность

ВАРИАНТ 9

1. Что является совокупностью средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления:

- а. организационная техника управления
- б. системы комплексной механизации и автоматизации
- в. механизация отдельных операций
- г. механизация групп операций и процедур управления

2. Какой из перечисленных методов не является методом нормирования труда:

- а. исследовательский метод
- б. расчетный метод
- в. метод аналогов
- г. бюджетный метод
- д. метод прямого нормирования
- е. метод косвенного нормирования

3. Из нижеприведенных вариантов выберите тот, в котором указана классификация теорий мотивации:

- г. содержательные и процессуальные
- д. теории первичной и вторичной мотивации
- е. теории психологического противодействия
- ж. теории следствий и причин

4. Кем первоначально была сформулирована концепция бюрократии?

- а. Альфред Чандлер
- б. Макс Вебер
- в. Карл Маркс
- г. Адам Смит
- д. Элтон Мэйо

5. Процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности - это:

- а. бюрократия

- б. анархия
- в. департаментализация
- г. децентрализация
- 6. Верно ли утверждение: в централизованной организации руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 7. Является ли верной характеристика: матричная структура - это структура, при которой все подразделения группируются вокруг определенной группы потребителей:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 8. Какие из утверждений являются верными:**
 - а. линейная структура эффективна только для малых организаций
 - б. региональная структура управления является подвидом линейной структуры
 - в. матричная структура сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными
 - г. функциональная структура управления является органической
- 9. Верно ли, что в проектной и матричной структурах происходит наложение специально созданных временных целевых структур на постоянную структуру организации:**
 - а. верно
 - б. неверно
- 10. Из перечисленных выберите причины, не являющиеся причинами конфликтов:**
 - а. распределение ресурсов
 - б. взаимозависимость задач
 - в. различия в целях
 - г. различия в манере поведения
 - д. хоторнский эффект
 - е. различия в представлениях и ценностях
 - ж. групповое мышление

ВАРИАНТ 10

- 1. Кому принадлежит идея проведения Хоторнского эксперимента:**
 - а. А. Маслоу
 - б. Ф. Герцберг
 - в. Э. Мэйо
 - г. М. Вебер
 - д. Ф. Тейлор
- 2. Содержательные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом ...**
 - а. знаний и опыта

- б. восприятия и познания
 - в. потребностей
 - г. ожиданий
- 3. К процессуальным теориям мотивации относятся:**
- а. теория ожидания
 - б. теория "жизненного цикла" П. Херси и Х. Бланшара
 - в. теория справедливости
 - г. модель мотивации Портера - Лоулера
 - д. модель принятия решений Врума - Йеттона
- 4. Автором двухфакторной теории является:**
- а. А. Маслоу
 - б. Ф. МакКлелланд
 - в. Ф. Герцберг
 - г. В. Врум
 - д. Л. Портер
 - е. Э. Лоулер
- 5. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения называется:**
- а. инвариантность
 - б. структурированность
 - в. интегрированность
 - г. валентность
 - д. дифференцированность
- 6. Какие виды контроля основываются на обратной связи:**
- а. предварительный
 - б. текущий
 - в. заключительный
 - г. все
- 7. Контроль эффективен, если он имеет ... характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен**
- а. оперативный
 - б. стратегический
 - в. тактический
 - г. системный
 - д. временный
- 8. После вынесения оценки ситуации менеджер должен выбрать следующие линии поведения:**
- а. ничего не предпринимать
 - б. делегировать полномочия
 - в. устранить отклонения
 - г. произвести анализ внутренней среды организации
 - д. принять управленческое решение

е. пересмотреть стандарты

9. Разность между самым ранним возможным сроком завершения операции и самым поздним допустимым временем ее выполнения - это:

а. сетевой график работы

б. календарный сетевой график

в. критический путь

г. резерв времени

10. Деятельность предприятия по нахождению оптимальных решений, как для существующих, так и для возможных проблем, связанных с инновациями называются:

а. связи с общественностью

б. ответственное поведение

в. инновационное поведение

г. коммуникативное поведение

Перечень учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основные источники:

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513145>
2. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510414>
3. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. В. Майорова [и др.] ; под редакцией Е. В. Майоровой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9005-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513739>

Дополнительные источники:

1. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513144>
2. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02049-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511558>
3. Плахотникова, М. А. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09488-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513284>