

Приложение
фонд оценочных средств по дисциплине
Менеджмент в АПК

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент в АПК» направлен на формирование следующих компетенций, отраженных в карте компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Структурные элементы компетенции (знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы*	Виды занятий для формирования компетенции**	Оценочные средства для проверки формирования компетенции***
1	2	3	4	5	6
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-1 _{УК-1} Знать: алгоритмы анализа задач, выделяя их базовые составляющие	8 семестр	Лекции Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, выполнение заданий доклад, тест, зачет
		ИД-2 _{УК-1} Уметь: находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи			
		ИД-3 _{УК-1} Владеть: навыками аргументированно формировать собственные суждения и оценки с использованием системного подхода			
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и	ИД-1 _{УК-3} Знать: принципы эффективной стратегии сотрудничества для достижения	8 семестр	Лекции Практические занятия	Устный опрос, выполнение заданий доклад,

	реализовывать свою роль в команде	поставленной цели в команде		Самостоятельная работа	тест, зачет
		ИД-2 _{ук-3} Уметь: учитывать особенности поведения групп людей, с которыми работает/взаимодействует, в своей деятельности			
		ИД-3 _{ук-3} Владеть: навыками планирования последовательности шагов для достижения заданного результата			

2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели, критерии и шкалы для интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Индикаторы компетенции	Оценки сформированности компетенций			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок

Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели, критерии и шкалы для интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Индикаторы компетенции	Оценки сформированности компетенций			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям.	Сформированность компетенции в целом соответствует	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям.

	недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

2.2 Шкала оценивания компетенций

Оценочное средство **устный опрос**.

Шкала оценивания:

оценка «отлично» (*при отличном усвоении (продвинутом)*) выставляется обучающемуся, если он выстраивает ответ на уровне самостоятельного мышления, прочно усвоил программный материал, грамотно и логично излагает его, не затрудняется с ответом при видоизменении вопроса, глубоко изучил источники и литературу, умеет самостоятельно излагать их содержание, делать обобщения и выводы;

оценка «хорошо» (*при хорошем усвоении (углубленном)*) выставляется обучающемуся, если его ответ строится на уровне самостоятельного мышления, он твердо усвоил программный материал, излагает его грамотно и по существу, однако допускает отдельные неточности и пробелы в знаниях;

оценка «удовлетворительно» (*при неполном усвоении (пороговом)*) выставляется обучающемуся, если им усвоена только основная часть программного материала, при ответе он допускает неточности, непоследовательность в изложении материала, затрудняется применить знания к анализу современной действительности, недостаточно владеет навыками делать обобщения и выводы;

оценка «неудовлетворительно» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при его изложении.

Оценочное средство **доклад**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен;
- отвечает на вопросы;
- выводы полностью характеризуют работу;

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если:

- содержание доклада не соответствует теме;
- отсутствует демонстрационный материал;
- докладчик не может ответить на вопросы;

- докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
- отсутствуют выводы.

Оценочное средство **выполнение заданий**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если задача решена полностью, допускается наличие некоторых погрешностей при вычислениях.

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если задача не решена или имеет место неверный ответ.

Оценочное средство **тест**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если дано 50% и более правильных ответов на вопросы теста

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если дано менее 50% правильных ответов на вопросы теста.

Оценочное средство **зачет**.

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если он:

- усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно, аргументировано ответил на вопросы, с приведением примеров;
- показал систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими изучаемыми дисциплинами;
- при ответе на вопросы использовал научную и специальную терминологию.

оценка «не зачтено» (*при отсутствии усвоения (ниже порогового)*) выставляется обучающемуся, если он:

- не ответил на вопросы;
- допустил существенные ошибки в ответе;

- не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем;
- не владеет в должной степени научной и специальной терминологией.

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Перечень вопросов для устного опроса

Изучаемая тема	Содержание самостоятельной работы (Вопросы и задания для самопроверки)
1	3
1. Развитие управленческой и организационной мысли. 2. Классическое направление менеджмента. 3. Гуманитарное направление менеджмента. 4. Современные направления менеджмента. 5. Развитие управленческой мысли в России.	1. Как классифицируются научные направления менеджмента? 2. В чем состоит вклад в научный менеджмент Ф. Тейлора? 3. В чем состоит вклад в науку об управлении А. Файоля? 4. В чем состоит вклад в науку об управлении П. Друкера? 5. Дайте общую характеристику гуманитарного направления менеджмента. 6. Объясните сущность системного подхода к менеджменту. 7. Объясните сущность ситуационного подхода к менеджменту. 8. Объясните сущность процессного подхода к менеджменту. 9. Назовите российских ученых, внесших вклад в развитие менеджмента в России.
1. Понятия «менеджмент» и «управление». 2. Понятие «организация». 3. Система менеджмента в организации. 4. Основные функции менеджмента. 5. Методы менеджмента. 6. Виды менеджмента	1. Что такое «менеджмент»? Дайте определение понятию «управление». 2. Кого можно называть менеджером? 3. Какие уровни управления организацией вы знаете? 4. Перечислите основные функции менеджмента. 5. Назовите методы менеджмента. 6. Приведите примеры видов менеджмента исходя из отраслевой и функциональной специфики.
1. Профессия «менеджер». 2. Компетенции и имидж менеджеров. 3. Роли менеджеров. 4. Национальные особенности менеджмента.	1. В чем состоят различия понятий «предприниматель» и «менеджер»? 2. Перечислите основные компетенции менеджеров. 3. Приведите примеры требований, предъявляемых к имиджу менеджера. 4. Перечислите роли менеджеров по Г. Минцбергу. 5. В чем состоят основные различия японского и американского менеджмента?
1. Понятие организационных коммуникаций. 2. Свойства информации. 3. Коммуникационные потоки в организации.	1. Что представляют собой коммуникации в организации? 2. Перечислите основные элементы коммуникационного процесса. 3. Перечислите основные свойства информации. 4. Дайте характеристику вертикальным и горизонтальным коммуникациям.
1. Понятие управленческого решения. 2. Классификация управленческих решений. 3. Основы разработки рациональных управленческих решений. 4. Типовые подходы к принятию решений. 5. Методы коллективной разработки управленческих	1. Что такое управленческое решение? 2. Чем управленческие (организационные) решения отличаются от обычных (бытовых) решений? 3. В чем состоит различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями? 4. Что называют интуитивным решением? 5. Перечислите основные этапы разработки рационального управленческого решения.

решений.	
1. Целеполагание и планирование. 2. Внешняя среда организации. 3. Основные виды планирования. 4. Принципы эффективного планирования.	1. Что такое планирование? 2. Назовите основные элементы типового плана организации. 3. Что называют миссией организации? Приведите пример формулировки миссии. 4. Какие виды планов формируются в организациях? 5. Перечислите принципы эффективного планирования.
1. Принципы организационной деятельности. 2. Организационная структура. 3. Организационные полномочия. 4. Базовые типы организационных структур.	1. Что такое организация, как объект (система)? 2. Объясните смысл фразы «организовать деятельность группы людей». 3. Перечислите основные элементы внутренней среды организации. 4. Перечислите различия бюрократических и адаптивных организаций. 5. Дайте характеристику линейной организационной структуры управления. 6. Дайте характеристику функциональной организационной структуры управления. 7. Дайте характеристику дивизиональной организационной структуры управления продуктового типа. 8. Дайте характеристику проектно-матричной организационной структуры управления.
1. Основные определения теории мотивации. 2. Содержательные теории мотивации. 3. Процессуальные теории мотивации.	1. Что такое мотивация? 2. Как потребности влияют на поведение человека? 3. Перечислите виды потребностей в соответствии с иерархией А. Маслоу. 4. Какие потребности выделил в качестве ключевых Д. МакКлелланд? 5. Какие факторы Ф. Герцберг назвал мотиваторами? 6. Что означает термин «валентность» в модели мотивации В. Врума? 7. В чем, на ваш взгляд, состоят преимущества модели В. Герчикова перед другими изученными моделями мотивации?
1. Понятие управленческого контроля. 2. Виды управленческого контроля. 3. Принципы эффективного контроля.	1. Что представляет собой контроль, как функция менеджмента? 2. Что такое масштаб допустимых отклонений? 3. Что представляет собой предварительный контроль? Зачем он осуществляется? 4. Перечислите принципы эффективного контроля.
1. Понятие власти и лидерства. 2. Личностный подход к лидерству. Теория черт. 3. Поведенческий подход к лидерству. 4. Ситуационный подход к лидерству. 5. Модель лидерства Ицхака Адизеса.	1. Что такое лидерство? 2. Какими компетенциями, качествами и чертами характера должен обладать лидер? 3. В чем различия авторитарного и демократического стилей управления? 4. Какими параметрами описывается ситуация в модели Ф. Фидлера? 5. Какие РАЕИ-коды в модели И. Адизеса соответствуют лидерству?

Темы докладов

по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Содержание менеджмента и его характерные черты.
2. Основные подходы к менеджменту.
3. Виды и модели менеджмента.
4. Механический и органический тип управления.
5. Власть: понятие и содержание. Преимущества и недостатки различных типов власти.
6. Организационно-правовые формы коммерческих предприятий в Республике Беларусь.
7. Организация как объект управления и функция менеджмента.
8. Характеристика внутренней и внешней среды организации.
9. Основные тенденции развития современных организаций.
10. Целевое управление и его этапы.
11. Содержание планирования и основные типы планов.

12. Стратегия предприятия, и ее виды.
13. Полномочия, делегирование, департаментализация в организации.
14. Типы организационных структур и их характеристика.
15. Понятие мотива и связь его с потребностью и стимулом.
16. Содержательные теории мотивации и применение их на практике.
17. Процессуальные теории мотивации и применение их на практике.
18. Необходимость контроля и его виды на предприятии.
19. Этапы процесса контроля.
20. Характеристика эффективного контроля на предприятии.
21. Принципы менеджмента и их классификация.
22. Принципы успешного управления современным предприятием.
23. Основной инструментарий экономических методов в менеджменте.
24. Организационно-распорядительное воздействие. Регламентирование, инструктирование, нормирование.
25. Социальная группа. Формальная и неформальная группа.
26. Конфликты и управление ими.
27. Стресс, его причины. Рекомендации по снижению стресса.
28. Управленческое решение и его виды.
29. Процесс принятия управленческого решения.
30. Методы принятия управленческого решения.
31. Одноцелевые и многоцелевые модели принятия управленческих решений.
32. Коммуникации в системе управления предприятием и их виды.
33. Межличностные коммуникации и проблемы в межличностных контактах.
34. Процесс коммуникации его этапы и элементы.
35. Характеристика коммуникационных сетей.
36. Организационная культура в менеджменте.
37. Содержание финансового менеджмента.
38. Социальные методы менеджмента.
39. Инновационный менеджмент: понятие и содержание.
40. Управление инновационной деятельностью на предприятии.
41. Организация труда руководителя.
42. Стили руководства.
43. Роль лидера в организации. Основные теории лидерства.

Перечень вопросов, выносимых на зачет по дисциплине

1. Как классифицируются научные направления менеджмента?
2. В чем состоит вклад в научный менеджмент Ф. Тейлора?
3. В чем состоит вклад в науку об управлении А. Файоля?
4. В чем состоит вклад в науку об управлении П. Друкера?
5. Дайте общую характеристику гуманитарного направления менеджмента.
6. Объясните сущность системного подхода к менеджменту.
7. Объясните сущность ситуационного подхода к менеджменту.
8. Объясните сущность процессного подхода к менеджменту.
9. Назовите российских ученых, внесших вклад в развитие менеджмента в России.
10. Что такое «менеджмент»?
11. Дайте определение понятию «управление».
12. Кого можно называть менеджером?
13. Какие уровни управления организацией вы знаете?
14. Перечислите основные функции менеджмента.
15. Назовите методы менеджмента.
16. Приведите примеры видов менеджмента исходя из отраслевой и функциональной специфики.
17. В чем состоят различия понятий «предприниматель» и «менеджер»?
18. Перечислите основные компетенции менеджеров.
19. Приведите примеры требований, предъявляемых к имиджу менеджера.
20. Перечислите роли менеджеров по Г. Минцбергу.
21. В чем состоят основные различия японского и американского менеджмента?
22. Что представляют собой коммуникации в организации?
23. Перечислите основные элементы коммуникационного процесса.
24. Перечислите основные свойства информации.
25. Дайте характеристику вертикальным и горизонтальным коммуникациям.
26. Что такое управленческое решение?
27. Чем управленческие (организационные) решения отличаются от обычных (бытовых) решений?
28. В чем состоит различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
29. Что называют интуитивным решением?
30. Перечислите основные этапы разработки рационального управленческого решения.
31. Что такое планирование?
32. Назовите основные элементы типового плана организации.
33. Что называют миссией организации? Приведите пример формулировки миссии.
34. Какие виды планов формируются в организациях?
35. Перечислите принципы эффективного планирования.
36. Что такое организация, как объект (система)?
37. Объясните смысл фразы «организовать деятельность группы людей».
38. Перечислите основные элементы внутренней среды организации.
39. Перечислите различия бюрократических и адаптивных организаций.
40. Дайте характеристику линейной организационной структуры управления.
41. Дайте характеристику функциональной организационной структуры управления.
42. Дайте характеристику дивизиональной организационной структуры управления продуктового типа.
43. Дайте характеристику проектно-матричной организационной структуры управления.
44. Что такое мотивация?

45. Как потребности влияют на поведение человека?
46. Перечислите виды потребностей в соответствии с иерархией А. Маслоу.
47. Какие потребности выделил в качестве ключевых Д. МакКлелланд?
48. Какие факторы Ф. Герцберг назвал мотиваторами?
49. Что означает термин «валентность» в модели мотивации В. Врума?
50. В чем, на ваш взгляд, состоят преимущества модели В. Герчикова перед другими изученными моделями мотивации?
51. Что представляет собой контроль, как функция менеджмента?
52. Что такое масштаб допустимых отклонений?
53. Что представляет собой предварительный контроль? Зачем он осуществляется?
54. Перечислите принципы эффективного контроля.
55. Что такое лидерство?
56. Какими компетенциями, качествами и чертами характера должен обладать лидер?
57. В чем различия авторитарного и демократического стилей управления?
58. Какими параметрами описывается ситуация в модели Ф. Фидлера?
59. Какие РАЕI-коды в модели И. Адизеса соответствуют лидерству?

Тестовые задания по дисциплине

Раздел 1. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МЫСЛИ

Тема 1.1. Развитие управленческой и организационной мысли

1. Термином «организация» в самом общем случае обозначается:

- А. процесс планирования будущей деятельности больших и малых групп людей
- Б. крупное предприятие, производящее общественно полезную продукцию или оказывающее услуги населению
- В. малое, среднее или крупное предприятие, производящее общественно полезную продукцию
- Г. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

2. Выражение «Когда ведешь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведешь себя неправильно, то не слушают, хоть и прикажешь» историки приписывают:

- А. Платону
- Б. Аристотелю
- В. Конфуцию
- Г. Сократу

3. По мнению некоторых исследователей термин «менеджмент» происходит от латинского слова «manus», которое означает:

- А. рука
- Б. власть
- В. сила
- Г. голова

4. Латинское слово «maniceps» в Древнем Риме означало:

- А. властелин, начальник
- Б. предприниматель, подрядчик
- В. воин, военачальник
- Г. работник, крестьянин

5. В наши дни слово «менеджмент» употребляется для обозначения особой профессиональной деятельности:

- А. высокоэффективного управления любыми объектами, системами и процессами
- Б. высокоэффективного управления организациями
- В. продажи товаров с целью извлечения максимальной прибыли
- Г. предпринимательства

6. В Древней Греции существовало слово «*demagogia*», обозначающее:

- А. профессиональное управление предприятиями и сельским хозяйством
- Б. искусство военных действий
- В. искусство управления людьми, народом, страной
- Г. обман лживыми обещаниями, намеренным извращением фактов

7. Английское слово «*management*» может употребляться в следующих значениях (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. администрирование
- Б. производство
- В. бизнес
- Г. руководство
- Д. управление

8. По мнению историков, первым высказал мнение о том, что искусству управления необходимо обучать:

- А. Платон
- Б. Аристотель
- В. Конфуций
- Г. Сократ

9. По мнению социолога Э. Джемса менеджером в древности называли того, кто:

- А. обеспечивал отчисление в доход государства налогов с производственной и иной коммерческой деятельности предпринимателей
- Б. являлся собственником какого-либо производства
- В. в отсутствие собственника осуществлял надзор за производством
- Г. отлично владел оружием и управлял колесницей

10. По мнению историков первым идею об универсальном характере управления выразил:

- А. Конфуций
 - Б. Платон
 - В. Аристотель
 - Г. Сократ
- Тема 1.2. Классическое направление менеджмента

21. Основные идеи и методы школы научного менеджмента сформировались в ... годы.

- А. 1920–1930
- Б. 1885–1920
- В. 1800–1885
- Г. 1930–1960

22. Основоположники школы научного менеджмента полагали, что, проводя наблюдения, замеры и анализ можно улучшить:

- А. коммерческую деятельность предприятия, заметно повысим объемы продаж товаров
- Б. трудовые операции и добиться повышения его эффективности производства
- В. отношения в трудовом коллективе и повысить уровень мотивации работников
- Г. административную систему предприятия и добиться повышения эффективности управления

23. Основоположником школы научного менеджмента считается:

- А. Генри Гантт
- Б. Фредерик Тейлор
- В. Анри Файоль
- Г. Мэри Паркер Фоллетт

24. ... впервые предложил использовать научные методы для изучения процессов труда и повышения его производительности.

- А. Ф. Гилбрет
- Б. Л. Гилбрет
- В. Ф. Тейлор
- Г. Г. Эмерсон

25. Общество содействия научному менеджменту было учреждено в ... году.

- А. 1928
- Б. 1911
- В. 1885
- Г. 1915

26. Первый принцип «научного менеджмента» заключается в:

- А. изменении конструкции инструментов, используемых работником для выполнения задачи
- Б. изучении задачи и анализе всех движений, необходимых для ее выполнения
- В. описании каждого движения, составляющих его усилий и измерении затраченного времени
- Г. устранении всех лишних движений

27. ... разработал систему плановых графиков, позволяющих составлять календарные планы и осуществлять контроль различных процессов.

- А. Г. Таун
- Б. Г. Гантт
- В. Г. Форд
- Г. Ф. Тейлор

28. Основной вклад ... состоит в создании «науки о движении».

- А. Г. Форда
- Б. Г. Гантта
- В. Ф. Гилбрета
- Г. Ф. Тейлора

29. Устранить все лишние движения работников в целях повышения производительности труда призывает ... принцип «научного менеджмента».

- А. пятый
- Б. четвертый
- В. второй
- Г. третий
- Д. первый

30. Лилиан Гилбрет положила начало области управления, которая теперь называется «...».

- А. финансовый менеджмент
- Б. логистика
- В. управление кадрами
- Г. управление производством

Тема 1.3. Гуманитарное направление менеджмента

51. Когда на очередном этапе хоторнских экспериментов были отменены улучшения освещенности в экспериментальном цехе, это привело к:

- А. росту производительности труда как в экспериментальной, так и контрольной группах
- Б. снижению производительности труда как экспериментальной, так и контрольной группах
- В. снижению производительности труда в контрольной группе и росту — в экспериментальной
- Г. снижению производительности труда в экспериментальной группе и росту — в контрольной

52. Первоначальная задача исследований, проводимых на заводе «Hawthorne Works» состояла в изучении:

- А. социально-психологических факторов, влияющих на производительность труда работников
- Б. производственных и социально-психологических факторов, влияющих на мотивацию и эффективность труда работников
- В. производственных факторов, влияющих на производительность труда работников
- Г. личностных характеристик работников, влияющих на их труд и профессиональное развитие

53. Хоторнский эффект — это ... результативности работы, возникающее в условиях интереса работников к эксперименту.

- А. постепенное ожидаемое снижение
- Б. резкое снижение
- В. временное, неожиданное повышение
- Г. запланированное постепенное повышение

54. Идеи школы человеческих отношений получили развитие в ... годы.

- А. 1950–1960

- Б. 1920–1930
- В. 1930–1950
- Г. 1930–1940

55. Профессор Э. Мэйо возглавил исследовательскую группу, проводящую хоторнские эксперименты, в ... году.

- А. 1921
- Б. 1928
- В. 1946
- Г. 1938

56. Потребность работников ощущать себя принадлежащим к какой-то группе и участвовать в общем деле Э. Мейо назвал фактором:

- А. производительности
- Б. психофизиологичности
- В. социабельности
- Г. экономичности

57. Школа человеческих отношений возникла как реакция на такой недостаток ранних школ менеджмента, как малое внимание:

- А. вопросам производительности труда
- Б. человеческому фактору и психологии человека
- В. задачам рационализации управления
- Г. проблеме повышения экономической эффективности предприятий

58. Определение менеджменту как процессу «обеспечения выполнения работы с помощью других лиц» впервые было дано:

- А. Элтоном Мейо
- Б. Генри Гангтом
- В. Мери Паркер Фоллетт
- Г. Фредериком Тейлором

59. Эксперименты на заводе «Hawthorne Works» проводились в общей сложности с ... годы.

- А. 1885 по 1920
- Б. 1924 по 1936
- В. 1928 по 1941
- Г. 1920 по 1928

60. Когда на первом этапе хоторнских экспериментов освещенность в экспериментальном цехе была увеличена, это привело к:

- А. росту производительности труда в экспериментальной группе и сохранению прежней производительности в контрольной группе
- Б. росту производительности труда в контрольной и снижению — в экспериментальной группе
- В. росту производительности труда как в экспериментальной, так и контрольной группах
- Г. снижению производительности труда как в экспериментальной, так и контрольной группах

Тема 1.4. Современные направления менеджмента

71. Школа количественных методов получила развитие с:

- А. 1950-х гг. по настоящее время
- Б. 1920-х по 1940-е гг.
- В. 1930-х гг. по 1950-е гг.
- Г. 1930-х гг. по настоящее время

72. Количественные методы в менеджменте опираются на научные теории (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. диалектического материализма
- Б. эволюции биологических видов
- В. принятия решений
- Г. исследования операций
- Д. массового обслуживания
- Е. относительности

73. Описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями (формулами, уравнениями и т.п.) называется:

- А. математическим моделированием
- Б. физическим моделированием
- В. экономическим стимулированием
- Г. математическим регулированием

74. Школа количественных методов возникла в результате развития ... наук.

- А. естественных
- Б. экономических
- В. точных
- Г. политических

75. Количественные методы предполагают, что для исследования процесса управления разрабатывается его:

- А. модель
- Б. шаблон
- В. система
- Г. точная копия

76. Авторы количественной школы обращали внимание на важность (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. устранения лишних движений при выполнении рабочих операций
- Б. создания графиков технологических процессов
- В. временного планирования
- Г. общения сотрудников в процессе работы
- Д. решения задач оптимизации

77. Особую важность использование количественных методов приобретает в ситуациях, требующих:

- А. личного присутствия руководителя в офисе компании
- Б. изучения мотивов поведения людей
- В. использования руководителем интуиции
- Г. обработки больших массивов информации

78. Одним из представителей количественной школы является:

- А. Р. Калман
- Б. М. Фоллетт
- В. Г. Эмерсон
- Г. М. Вебер

79. Модель представляет собой ... отображение реальной ситуации.

- А. абсолютно точное, не допускающее отклонений
- Б. схематическое, упрощенное
- В. предельно подробное
- Г. свободное, ничем не ограниченное

80. Методы, разработанные авторами количественной школы, позволили использовать в менеджменте последние достижения в области ... и т.п.

- А. математики, информатики, теории систем
- Б. биологии, химии, геологии
- В. аэродинамики, астрономии, истории
- Г. юриспруденции, политических наук

Тема 1.5. Развитие управленческой мысли в России

121. Среди основных докладчиков на Первой Всероссийской инициативной конференции 1921 г. были такие ученые, как (Выбрать несколько правильных ответов):

- А.В. Бехтерев
- Б.В. Соловьев
- В.А. Гастев
- Г.М. Вебер
- Д. В. Стеклов

122. Историки менеджмента называют период 1930–1950 гг. этапом ... российской управленческой науки.

- А. активного возрождения
- Б. «догоняющего» развития
- В. интенсивного развития на мировом уровне
- Г. затяжного кризиса и глубокого отставания

123. В центре управленческих идей русского психофизиолога В. Бехтерева находился:

- А. интеллект руководителя предприятия, обеспечивающий результативность работы
- Б. руководитель как побуждающий и контролирующий элемент любой организации
- В. работник как сложное биосоциальное существо
- Г. инженер как специалист, обеспечивающий эффективность производства

124. Мысль о том, что «научно организованный труд есть — попытка научить человека тратить свою энергию с наибольшей производительностью с учетом возможностей организма» лежала в основе взглядов русского ученого:

- А. П. Керженцева
- Б. Н. Витке
- В. Е. Розмирович
- Г. В. Бехтерева

125. Автором научного труда «Тектология. Всеобщая организационная наука» является:

- А. Н. Витке
- Б. Ф. Дунаевский
- В. А. Богданов
- Г. П. Керженцев

126. Этап зарождения науки о менеджменте в России принято считать ... гг.

- А. 1900–1910
- Б. 1930–1950
- В. 1800–1820
- Г. 1920–1930

127. «Тейлоровский бум» в России пришелся на ... гг.

- А. 1911–1914
- Б. 1905–1917
- В. 1885–1905
- Г. 1914–1920

128. Основы современных представлений о теории организации были заложены российским ученым:

- А. В. Соловьевым
- Б. А. Гастевым
- В. П. Есманским
- Г. А. Богдановым

129. Мощный толчок процессу становления отечественной науки о менеджменте дала Первая Всероссийская инициативная конференция по:

- А. изучению и внедрению в практику научных методов маркетинга
- Б. научной организации труда и производства
- В. оптимизации методов управления предприятиями промышленности
- Г. эффективному предпринимательству и коммерции

130. Основной задачей первых российских научно-исследовательских институтов и лабораторий в области менеджмента являлось:

- А. создание методик, позволяющих повысить эффективность ведения торговых операций
- Б. создание систематизированных концепций управления предприятиями
- В. изучение и применение в российской экономике теорий и методов западных научных школ менеджмента
- Г. создание единой экономической теории, объясняющей принципы функционирования мировой экономики

Раздел 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2.1. Понятия «менеджмент» и «управление»

141. Термин «менеджмент»:

- А. используется для обозначения любой эффективной трудовой деятельности
- Б. означает эффективное управление организациями
- В. означает результативную и эффективную торговую деятельность
- Г. является прямым синонимом слова «бизнес»

142. В менеджменте под ограничениями понимаются:

- А. сотрудники компании
- Б. финансовые средства компании
- В. все те условия, в которых в данный момент принимается управленческое решение
- Г. цели, которые ставит перед собой организация

143. Под обратной связью в менеджменте понимается:

- А. производство компанией продукции и реализация ее на рынке
- Б. передача информации (или других ресурсов) от объекта к субъекту управления
- В. передача информации (или других ресурсов) от субъекта к объекту управления
- Г. управленческое воздействие менеджмента на организацию

144. Изречение «Менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других людей» указывает на:

- А. способность менеджера самостоятельно, без участия других людей, решать задачи, стоящие перед организацией
- Б. неспособность менеджера выполнять свои должностные обязанности без помощи других людей
- В. наличие у менеджера особых личных качеств и черт характера, отсутствующих у других сотрудников организации
- Г. наличие у менеджера властных полномочий по отношению к сотрудникам организации

145. Менеджер — это:

- А. администратор, отвечающий в компании за подбор, обучение и развитие персонала, а также за ведение учетной документации в сфере управления персоналом
- Б. собственник компании, вкладывающий в ее развитие личные финансовые и материальные средства и получающий прибыль от ее деятельности
- В. специалист, отвечающий в организации за продажи производимой продукции, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями
- Г. специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями

Тема 2.2. Понятие «организация»

151. В процессном (функциональном) смысле синонимами термина «организация» являются слова и фразы:

- А. завод, фабрика, магазин, отель, ресторан, офис
- Б. социально-экономическая система
- В. предприятие, компания, фирма
- Г. распределение задач, ресурсов и ответственности, координация действий

152. Хозяйственная деятельность современных организаций требует такого стиля работы менеджеров, в основе которого лежит:

- А. использование надежных, проверенных методов управления; заключение договоров только с проверенными, надежными контрагентами; привлечение технологий производства и продаж, хорошо зарекомендовавших себя на протяжении последних десяти-пятнадцати лет
- Б. отказ от рискованных решений; увеличение объемов производства без повышения эффективности управления
- В. поиск новых возможностей для компании; умение привлекать и использовать ресурсы из разнообразных источников; повышение эффективности производства и продаж
- Г. поиск новых возможностей для компании за счет эффективного взаимодействия с контрольными государственными и муниципальными органами; повышение стабильности и постоянства используемых методов управления, технологий, организационных структур и т.п.

153. В системном (объектном) смысле синонимами термина «организация» являются слова:

- А. фирма, предприятие, компания
- Б. деятельность, последовательность, процесс
- В. финансирование, продажи, покупки
- Г. хозяин, владелец, менеджер, руководитель

154. В современном понимании менеджмент — это профессиональное управление:

- А. любыми организациями, в том числе общественными, правительственными и т.п.
- Б. хозяйственными организациями, действующими в условиях рынка
- В. организациями, эффективно оказывающими какие-либо услуги населению, но не производящими продукцию
- Г. хозяйственными организациями, действующими в условиях плановой экономики

155. Организация — это группа людей, деятельность которых:

- А. сознательно координируется для достижения индивидуальных целей каждого из них
- Б. сознательно координируется для достижения общих целей
- В. является незапланированной и спонтанной
- Г. подчиняется принципу равенства финансовых возможностей каждого из них

Тема 2.3. Система менеджмента в организации

161. Изображение уровней менеджмента в виде пирамиды показывает: чем выше уровень управления, тем:

- А. большее число менеджеров на нем работает
- Б. менее сложные задачи решают менеджеры
- В. меньшее число менеджеров на нем работает
- Г. ниже уровень заработной платы менеджеров

162. Вертикальное разделение управленческого труда часто называют ... власти (управления) в организации.

- А. идентификацией
- Б. иерархией
- В. завоеванием
- Г. узурпированием

163. Вертикальное разделение труда менеджеров в организации состоит в выделении трех ... управления.

- А. функций
- Б. систем
- В. методов
- Г. уровней

164. Совокупность взаимосвязанных и совместно работающих элементов, обеспечивающих эффективное управление организацией, называется:

- А. совокупностью функций управления
- Б. системой менеджмента
- В. процессом управления
- Г. расписанием работы организации

165. Горизонтальное разделение аппарата управления представляет собой выделение групп:

- А. менеджеров, отвечающих за работу организации в целом, по всем направлениям деятельности
- Б. исполнителей, выполняющих однотипные задания, на одном и том же оборудовании, но работающих в разное время (разные смены)
- В. исполнителей, выполняющих конкретные производственные задания
- Г. менеджеров, отвечающих за определенные функциональные направления деятельности организации

166. Горизонтальное разделение труда менеджеров в организации также называют:

- А. функциональным
- Б. формальным
- В. диагональным
- Г. материальным

Тема 2.4. Уровни менеджмента

171. Руководители среднего уровня формируют:

- А. оперативные планы и задания конкретным исполнителям, осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за грамотное использование выделенных ресурсов
- Б. стратегические планы компании, направленные на развитие компании и повышение ее конкурентоспособности
- В. тактические планы и управляют реализацией тактических решений в масштабах своих подразделений или бизнес-функций

172. Типичными должностями руководителей высшего звена являются:

- А. начальник отдела эксплуатации оборудования, старший продавец-консультант, заведующий сектором супермаркета
- Б. председатель совета директоров компании, президент компании, генеральный директор
- В. секретарь-делопроизводитель, кассир банка, финансовый аналитик
- Г. начальник цеха завода, директор департамента развития персонала, директора магазина (входящего в торговую сеть)

173. Типичными должностями руководителей среднего звена являются:

- А. заведующий сектором супермаркета, начальник отдела эксплуатации оборудования, старшая медсестра отделения поликлиники
- Б. генеральный директор компании, ректор вуза, президент компании
- В. секретарь руководителя компании, водитель, продавец
- Г. директор крупного департамента, начальник цеха завода, директора магазина (входящего в торговую сеть), декан факультета в вузе

174. Особенностью ... уровня управления является то, что менеджеры нередко сами выполняют разнообразные производственные задания, совмещая функции руководителей и исполнителей.

- А. среднего
- Б. высшего
- В. низшего

175. Менеджеров первичного уровня часто называют:

- А. офис-менеджерами
- Б. операторами
- В. топ-менеджерами
- Г. операционными менеджерами

176. Типичными должностями низшего уровня менеджмента являются:

- А. старший мастер на заводе, старший продавец-консультант, заведующий кафедрой вуза
- Б. вице-президент компании, директор департамента управления персоналом
- В. секретарь-референт, помощник руководителя, продавец-консультант
- Г. преподаватель вуза, хирург госпиталя, пилот авиапредприятия

177. За принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей компании, отвечают:

- А. менеджеры первичного уровня
- Б. топ-менеджеры
- В. менеджеры среднего звена

178. Менеджеры проектов отвечают за три аспекта реализации проекта:

- А. сроки, расходы, качество результата
- Б. сроки, расходы, состав команды проекта
- В. расходы, сроки, последовательность операций
- Г. расходы, качество результата, оперативность исполнения

179. Руководители среднего уровня:

- А. возглавляют крупные подразделения компании
- Б. возглавляют компанию в целом
- В. возглавляют небольшие подразделения компании
- Г. занимаются исполнительским трудом

180. Первичный уровень менеджмента отвечает за:

- А. решение тактических задач в масштабах своих департаментов
- Б. непосредственное управление сотрудниками, занимающими исполнительские должности
- В. управление младшими менеджерами

Г. непосредственное управление производственным и иным оборудованием

Тема 2.5. Основные функции менеджмента

181. Установление оперативного взаимодействия в работе различных подразделений в ходе решения общих задач, а также устранение отклонений от заданного режима работы является целью:

- А. планирования
- Б. организации
- В. мотивации
- Г. координации
- Д. контроля

182. Работа сотрудников в организации оказывается результативной и эффективной в том случае, если они:

- А. не видят перспектив своего развития в организации, и понимают, что от успешности их работы зависит только уровень их заработной платы
- Б. понимают свою выгоду от успешной работы, видят перспективы своего развития, принимают нравственные ценности компании
- В. уверены, что от них требуется только четкое выполнение своих должностных обязанностей, а успехи и неудачи компании никак не связаны с их благополучием
- Г. принимают нравственные ценности компании и знают, что за нарушение планов, норм и стандартов они будут немедленно уволены

183. Управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных:

- А. методов
- Б. формул
- В. теорий
- Г. функций

184. Планирование — это такой этап управления, на котором определяются:

- А. цели деятельности организации; ресурсы, необходимые для достижения целей; способы достижения целей
- Б. цели деятельности организации; размер ожидаемой прибыли организации
- В. мотивы поведения сотрудников и контрольные процедуры
- Г. ресурсы, необходимые организации; ответственность менеджеров; характер взаимодействия подразделений

185. Если планирование рассматривать в качестве начального этапа процесса управления, то остальные функции должны располагаться в следующем порядке:

- А. контроль — мотивация — координация (организация — связывающая функция)
- Б. организация — координация — мотивация (контроль — связывающая функция)
- В. организация — мотивация — контроль (координация — связывающая функция)
- Г. мотивация — организация — контроль (координация — связывающая функция)

186. Функция менеджмента, заключающаяся в активизации деятельности персонала и побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации, называется:

- А. планированием
- Б. координацией
- В. мотивацией
- Г. контролем
- Д. организацией

Тема 2. 6. Методы менеджмента

191. Убеждение, внушение и личный пример руководителя относятся к ... методам управления.

- А. экономическим
- Б. социально-психологическим
- В. административным
- Г. организационно-распорядительным

192. В менеджменте используются три группы методов управления (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. социально-психологические
- Б. экономические
- В. организационно-распорядительные
- Г. физические
- Д. политические

193. Хороший менеджер должен:

- А. всегда использовать одну, заранее выбранную группу методов управления (например, только административные), и никогда не менять своих приоритетов
- Б. уметь комбинировать различные методы управления, никогда не допуская их повторения
- В. уметь комбинировать различные методы управления, выбирая те из них, которые наиболее соответствуют сложившейся ситуации
- Г. избегать частого использования социально-психологических методов управления, делая основной акцент на экономические и административные методы

194. Упорядоченная совокупность действий, которые необходимо предпринять менеджеру, чтобы решить определенную задачу по управлению организацией и достичь поставленной цели, называется ... управления.

- А. системой
- Б. функцией
- В. средством
- Г. методом

Тема 2.7. Виды менеджмента

201. ... менеджмент управляет такими сферами деятельности организации, как маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, управление финансами и кадрами и т.п.

- А. Банковский
- Б. Спортивный
- В. Функциональный
- Г. Организационный

202. Менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов (управление доставкой, хранением сырья, оборудования и товаров и т.п.) называется:

- А. логистикой
- Б. лоббизмом
- В. логикой
- Г. эконометрикой

203. Задачей ... менеджмента является принятие решений, способных вовремя и эффективно корректировать производственные и другие процессы компании за счет внесения необходимых поправок в ход выполнения текущих заданий.

- А. стратегического
- Б. финансового
- В. оперативного
- Г. тактического

204. Тактический менеджмент реализуется на уровне руководства ... звена.

- А. высшего
- Б. среднего
- В. низшего

205. К отраслевым относятся следующие виды менеджмента (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. финансовый менеджмент
- Б. менеджмент в образовании
- В. менеджмент в гостиничном бизнесе
- Г. тактический менеджмент
- Д. управление человеческими ресурсами
- Е. менеджмент в строительстве

206. Различные виды ... менеджмента присутствуют практически во всех организациях, независимо от того, чем они занимаются.

- А. отраслевого
- Б. функционального
- В. производственного
- Г. банковского

Раздел 3. СОДЕРЖАНИЕ И СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Тема 3.1. Профессия - менеджер

211. Одним из наиболее близких русскоязычных синонимов слову «менеджер» является слово:

- А. исполнитель
- Б. руководитель
- В. секретарь
- Г. предприниматель
- Д. продавец

212. Основная задача предпринимателя — это:

- А. ведение хозяйственной деятельности и получение прибыли
- Б. управление одним из подразделений компании
- В. набор и подготовка персонала компании
- Г. детальный контроль работы каждого структурного подразделения компании

213. Слово «менеджер»:

- А. является обобщенным названием всех руководителей в организации, а также может использоваться в названии конкретной должности
- Б. используется только для обозначения конкретной должности в организации
- В. в последнее время практически не используется в русском языке для обозначения специалиста в сфере управления организациями
- Г. является только обобщенным названием всех руководителей в организации

214. Предприниматели:

- А. могут оставлять за собой часть управленческих функций, передавая остальные наемным менеджерам
- Б. всегда самостоятельно занимаются управлением своими фирмами, оставляя менеджерам лишь исполнительские и аналитические функции
- В. никогда не занимаются управлением своими фирмами, передавая эти функции наемным менеджерам

215. Менеджером можно называть подготовленного наемного специалиста, занятого ... деятельностью.

- А. профессиональной торговой (торгово-консультационной)
- Б. любой эффективной профессиональной
- В. высококвалифицированной производственной
- Г. профессиональной управленческой

Тема 3.2. Компетенции и имидж менеджеров

221. Способность к эффективному общению с людьми зависит от индивидуальных свойств менеджера:

- А. однако ее отсутствие не является серьезным препятствием для работы менеджера
- Б. а ее отсутствие является достаточным поводом для немедленного отказа от карьеры в сфере управления
- В. так как является врожденным качеством
- Г. но ее можно развить путем специальных упражнений

222. Согласно модели «20 граней» коммерческое и системное мышление относятся к ..., которыми должен обладать менеджер.

- А. управленческим навыкам
- Б. индивидуальным чертам
- В. навыкам принятия решений
- Г. элементам самомотивации
- Д. межличностным навыкам

223. Согласно типовой должностной инструкции генерального директора компании на него среди прочих обязанностей возложены следующие функции (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. обеспечение соблюдения законности в деятельности компании+

- Б. организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании
- В. результативное и эффективное управление одним из структурных подразделений компании
- Г. составление стратегических и текущих планов компании
- Д. разработка программ и обучающих материалов для профессиональной подготовки новых сотрудников компании

224. Согласно типовой должностной инструкции генеральный директор компании должен иметь:

- А. среднее или высшее профессиональное образование и стаж профильной работы не менее пяти лет
- Б. высшее профессиональное образование и стаж профильной работы не менее двух лет
- В. высшее профессиональное образование и стаж профильной работы не менее пяти лет
- Г. стаж профильной работы не менее пятнадцати лет, образование значения не имеет

225. Документ, который четко определяет место и назначение конкретной должности в компании, называется:

- А. должностной инструкцией
- Б. корпоративным кодексом
- В. профессиональным кодексом
- Г. служебной запиской

226. Менеджер должен четко выражать свои мысли, но при этом не менее важным навыком является умение:

- А. подчинять свою волю воле другого человека
- Б. понимать других людей
- В. заставлять других людей делать то, чего им не хочется делать
- Г. оказывать на людей психологическое давление

227. Знания специфики деятельности своей организации и рынка на котором она работает являются для современного менеджера:

- А. обязательными
- Б. излишними, отвлекающими от вопросов управления
- В. желательными, но не обязательными
- Г. необязательными

228. Менеджер должен иметь специальную подготовку и навыки в следующих областях (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. экономической теории
- Б. теории автоматических систем
- В. криминалистике
- Г. теории и практике принятия управленческих решений
- Д. теории управления
- Е. информационных и телекоммуникационных технологий

Тема 3.3. Роли менеджеров

241. Набор определенных правил поведения, характерных для деятельности менеджера, принято называть ... менеджера.

- А. сценами
- Б. ролями
- В. факторами
- Г. сценариями

242. Следующая деятельность менеджера — проведение собраний для обмена информацией; передача информации по телефону, электронной почте и т.п. — характерна для ролевой установки «...».

- А. лидер
- Б. распространитель
- В. связующее звено
- Г. предприниматель

243. «Номинальный глава», «лидер» и «связующее звено» — это роли менеджеров, относящиеся к категории:

- А. информационные ролевые установки

- Б. межличностные ролевые установки
- В. ролевые установки, связанные с принятием решений

244. Масштаб (сложность) ролевых установок:

- А. может меняться в зависимости от уровня менеджмента (должности руководителя)
- Б. является случайной величиной, не зависящей от деятельности менеджера
- В. должен всегда оставаться неизменными, независимо от должности менеджера

245. Выделять в деятельности менеджеров различные роли предложил известный канадский ученый:

- А. Генри Минцберг
- Б. Фредерик Тейлор
- В. Ицхак Адизес
- Г. Джон Смит

246. Следующая деятельность менеджера — выработка стратегии и проведение анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций — характерна для ролевой установки «...».

- А. наблюдатель
- Б. номинальный глава
- В. ответственный за отсутствие сбоев
- Г. представитель

247. Разные руководители в организации:

- А. могут играть одни и те же роли
- Б. должны играть различные роли
- В. могут либо играть какие-то роли, либо воздерживаться от этого
- Г. не могут играть одни и те же роли

248. За передачу информации о планах, политике и результатах работы организации за ее пределы, а также за работу в качестве эксперта по вопросам отрасли, в которой работает компания, отвечает:

- А. лидер
- Б. предприниматель
- В. связующее звено
- Г. представитель

Раздел 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 4.1. Целеполагание и планирование

261. Графическое изображение системы взаимосвязанных, согласованных и ориентированных во времени целей организации называется «...».

- А. целеобразующей функцией
- Б. вектором развития
- В. деревом целей
- Г. кустом решений

262. Как правило, для достижения цели одного подразделения необходимо, чтобы:

- А. все остальные подразделения обеспечивали его материальными и финансовыми ресурсами
- Б. свои цели реализовали смежные подразделения+
- В. это подразделение работало независимо от смежных подразделений

263. Диаграмма Ганта показывает:

- А. какие количественные характеристики положены в основу показателей работы организации
- Б. на сколько возрастает прибыль предприятия с течением времени
- В. в течение какого периода времени должен выполняться каждый пункт плана и как этапы работы связаны между собой

264. Взаимоподдерживаемость целей организации предполагает их:

- А. согласованность между собой
- Б. обеспеченность необходимыми ресурсами
- В. качественную формулировку
- Г. количественную (числовую)

265. Периодические заявления менеджмента о намерении достичь заведомо нереализуемые цели часто вызывает (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. нервность в коллективе

- Б. убежденность сотрудников в том, что не все цели следует пытаться воплощать в жизнь
- В. непонимание сотрудниками стратегии компании
- Г. возрастание производительности труда сотрудников
- Д. энтузиазм сотрудников

266. Пункт «...» типового плана включает в себя рекомендации, варианты действий при изменении условий, а также способы координации с другими исполнителями.

- А. Этап работ (задача)
- Б. Необходимые ресурсы
- В. Исполнители и ответственные
- Г. Дата (время)
- Д. Примечания

267. Документ, в котором отражаются промежуточные и конечные цели организации, задачи, механизмы координации и распределения ресурсов, а также варианты действий в нестандартных ситуациях, называется:

- А. прогнозом
- Б. справкой
- В. приказом
- Г. планом

268. Для наглядного указания на то, как связаны между собой этапы выполнения плана, в менеджменте часто используется:

- А. лепестковая диаграмма
- Б. диаграмма Ганта
- В. SWOT-анализ
- Г. организационная структура компании

269. Требованиям, предъявляемым к формулировкам целей организации, соответствует следующее

Тема 4.3. Основные виды планирования

291. Формируя ... планы, менеджмент компании пытается дать ответы на вопросы: «что изменилось в нашем окружении?» и «как нам следует измениться, чтобы стать лучшими?».

- А. тактические
- Б. стратегические
- В. оперативные
- Г. среднесрочные

292. В ... планах определяются цели конкретных отделов и сотрудников организации с детализацией по месяцам и даже дням.

- А. оперативных
- Б. стратегических
- В. тактических
- Г. производственных

293. Понятие «вижен» (от англ. vision — зрение, предвидение) означает представление менеджмента ... компании.

- А. о современном состоянии и успехах
- Б. о будущем
- В. об угрозах развитию
- Г. об отношении государственных органов к

294. Стратегические планы рассчитаны на воплощение в ... перспективе.

- А. среднесрочной
- Б. краткосрочной
- В. долгосрочной

295. Представление собственников и менеджмента компании о ее предназначении, уникальности, социальной значимости и ценностях принято называть ... организации.

- А. миссией
- Б. тактикой
- В. культурой

Г. стратегией

Тема 4.4. Принципы эффективного планирования

301. Развитию организации способствует:

- А. постоянное изменение принципов и подходов к планированию
- Б. своевременный и обоснованный пересмотр принятых подходов к планированию
- В. изменение подходов к планированию в зависимости от мнения и желания высшего руководства
- Г. соблюдение ранее принятых принципов планирования в неизменном виде

302. Под эффективностью планирования понимается составление планов, реализация которых приводит к достижению поставленных целей:

- А. с максимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки, а также удобна для исполнителей
- Б. в кратчайшие сроки и с минимальными затратами ресурсов, а также удобна для исполнителей
- В. удобна для исполнителей
- Г. с минимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки

303. Подразделения организации должны развиваться:

- А. независимо друг от друга
- Б. в едином направлении
- В. в соответствии с собственными планами, не связанными друг с другом
- Г. в разных направлениях для достижения эффекта разнообразия

304. Стремление топ-менеджера самостоятельно заниматься планированием всей деятельности компании ... принципу участия.

- А. не противоречит
- Б. в целом соответствует
- В. противоречит
- Г. соответствует

305. Планирование, основанное на принципе участия различных сотрудников, называется:

- А. регенеративным
- Б. разнонаправленным
- В. партикулярным
- Г. партисипативным

306. Для эффективного планирования степень точности и подробности любого плана должна:

- А. быть минимально возможной
- Б. быть максимально возможной
- В. соответствовать требованиям высшего руководства
- Г. соответствовать решаемой задаче

Раздел 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Тема 5.1. Принципы организационной деятельности

311. Стандартизация рабочих процессов предполагает:

- А. осуществление контроля работы исполнителей со стороны линейного руководителя
- Б. формулировку требований, предъявляемых к знаниям и навыкам исполнителей
- В. неформальные коммуникации между исполнителями
- Г. спецификацию или программирование трудовых операций

312. Организовать совместную деятельность группы людей — это значит:

- А. распределить между исполнителями задачи, ресурсы, полномочия и ответственность, а также обеспечить координацию их работы
- Б. распределить между исполнителями задачи и ответственность, предоставив им возможность самостоятельно изыскивать необходимые им ресурсы
- В. правильно распределить между исполнителями задачи, ресурсы, полномочия и ответственность
- Г. обеспечить рациональную координацию работы исполнителей

313. Спецификацию параметров изделия или нормы выработки предполагает:

- А. прямой контроль
- Б. стандартизация рабочих процессов
- В. стандартизация знаний и навыков

Г. стандартизация выпуска

314. При взаимном согласовании контроль процессов и результатов труда осуществляется:

- А. путем выпуска должностных инструкций
- Б. руководителем
- В. путем стандартизации результатов труда
- Г. исполнителями

315. Применение ... предполагает, что ответственность за работу других людей, формулировка заданий и оценивание качества их работы возлагаются на руководителя.

- А. стандартизации рабочих процессов
- Б. стандартизации выпуска
- В. прямого контроля
- Г. стандартизации квалификации
- Д. взаимного согласования

316. Организационная деятельность, осуществляемая в масштабах всей компании и предполагающая

Тема 5.2. Организационная структура

321. Расположение элементов (например, уровней управления в организации) в порядке от высшего к низшему называется:

- А. сферой контроля
- Б. пирамидой
- В. координацией
- Г. иерархией

322. Совокупность всех подразделений организации и всех взаимосвязей между ними в соответствии с иерархией называется:

- А. организационной структурой
- Б. организационной культурой
- В. системой менеджмента
- Г. внутренней средой

323. Число лиц, подчиненных одному руководителю на каждом уровне управления, называют:

- А. контрольной функцией
- Б. масштабом координации
- В. сферой контроля
- Г. системой исполнения

324. В настоящее время организационные структуры большинства российских компаний имеют ... уровней иерархии.

- А. 10-15
- Б. 1-2
- В. 3-5
- Г. 6-8
- Д. 2-3

325. Система общепринятых в организации ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений называется организационной

- А. культурой
- Б. структурой
- В. структурой управления
- Г. мотивацией

326. Решение о выборе типа и особенностей организационной структуры принимается:

- А. руководителями среднего звена
- Б. менеджментом низшего уровня
- В. высшим руководством организации
- Г. трудовым коллективом организации

Тема 5.3. Организационные полномочия

331. ... полномочия предусматривают право оказывать на подчиненного административное воздействие.

- А. Блокирующие
- Б. Линейные
- В. Функциональные
- Г. Координационные

332. Сотрудники, выполняющие в установленных рамках функции проверки деятельности подразделений и отдельных сотрудников, наделяются ... полномочиями.

- А. линейными
- Б. рекомендательными
- В. блокирующими
- Г. контрольно-отчетными

333. Передача части функций руководителя другим менеджерам или сотрудникам для достижения конкретных целей организации, называется:

- А. делегированием полномочий
- Б. администрированием
- В. организацией
- Г. управленческим воздействием

334. Представительские полномочия предусматривают выполнение назначенными сотрудниками по поручению руководства таких функций, как:

- А. административные воздействия на персонал
- Б. координация и контроль деятельности
- В. линейное управление работниками
- Г. разработка технологий производства

335. ... полномочия состоят в том, что их обладатели обязаны выразить свое отношение к принимаемым управленческим решениям.

- А. Координационные
- Б. Функциональные
- В. Согласительные
- Г. Распорядительные

Тема 5.4. Базовые типы организационных структур

341. Систематическое исследование бюрократии впервые было проведено:

- А. А. Файолем
- Б. М. Вебером
- В. Г. Фордом
- Г. Ф. Тейлором

342. К характеристикам бюрократических организаций относятся (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. широкое участие работников в принятии решений
- Б. обилие правил и процедур
- В. жесткая иерархия власти
- Г. четкая специализация и разделение труда
- Д. небольшое число уровней иерархии

343. Термин «органические» говорит о том, что такие организации, построенные по такому принципу:

- А. похожи по своему строению и развитию на живой организм
- Б. неспособны к результативной и эффективной работе
- В. представляют собой сельскохозяйственные предприятия
- Г. представляют собой предприятия, занимающиеся выпуском органических удобрений

344. В современном мире:

- А. многие организации стремятся к снижению формализации и расширению творчества сотрудников
- Б. все без исключения организации относятся к органическому типу
- В. многие организации стремятся к укреплению формализации управления и ограничению самостоятельности сотрудников

Раздел6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Тема 6.1. Основные определения теории мотивации

391. Объектом мотивации в организации является:

- А. менеджеры
- Б. собственники компании
- В. персонал
- Г. оборудование и технологии

392. Внешнюю мотивацию называют:

- А. стимулированием
- Б. контролем
- В. вознаграждением
- Г. идентификацией

393. Закон результата: «Степень удовлетворения потребностей человека, полученная при достижении поставленной цели, влияет на ...».

- А. поведение его коллег, подчиненных, руководителей
- Б. поведение его подчиненных
- В. его поведение во всех последующих жизненных ситуациях
- Г. его поведение в сходных обстоятельствах

394. В основе содержательных теорий мотивации лежит представление о том, что мотивация:

- А. возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда)
- Б. не является необходимым элементом управленческой деятельности
- В. инициируется ожиданиями человека и изменением ситуации
- Г. определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека

395. На приведенной ниже схеме недостающим этапом является ... человека.



- А. влияние
- Б. желание
- В. поведение
- Г. образование

396. Функция менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации называется:

- А. планированием
- Б. организацией
- В. мотивацией
- Г. контролем

Тема 6.2. Содержательные теории мотивации

401. Благодаря теории иерархии потребностей менеджеры поняли, что люди имеют:

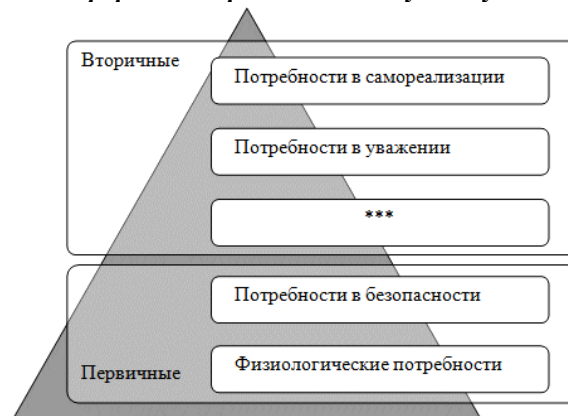
- А. неподдающийся систематизации набор потребностей
- Б. одну базовую потребность
- В. большой диапазон потребностей
- Г. две главные потребности

402. Для удовлетворения потребностей сотрудников в уважении менеджеры должны (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений
- Б. обеспечивать подчиненным удобство и комфорт на рабочем месте

- В. создавать на рабочих местах дух единой команды
- Г. высоко оценивать и поощрять сотрудников за достигнутые результаты
- Д. делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия

403. На приведенной ниже схеме иерархии потребностей отсутствует элемент «...».



- А. потребность в благосостоянии
- Б. экономические потребности
- В. культурно-эстетические потребности
- Г. социальные потребности

Тема 6.3. Процессуальные теории мотивации

431. Фактор «Результаты — Вознаграждение» — это:

- А. воспринимаемая человеком ценность вознаграждения
- Б. уверенность человека в том, что вознаграждение за достигнутые им результаты окажется ниже ожидаемого
- В. завышенные требования, предъявляемые человеком к вознаграждению за его работу
- Г. ожидание человеком определенного вознаграждения за результаты

432. В общем случае термин «валентность» означает положительную или отрицательную ценность чего-либо для:

- А. любого человека субъекта в конкретных обстоятельствах
- Б. любого человека субъекта во всех возможных обстоятельствах
- В. конкретного субъекта во всех возможных обстоятельствах
- Г. конкретного субъекта в конкретных обстоятельствах

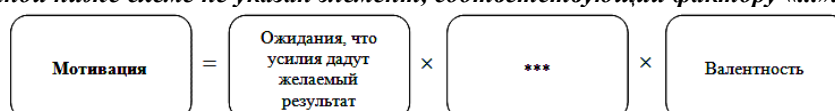
433. Фактор «Усилия — Результаты» — это:

- А. воспринимаемая человеком ценность вознаграждения
- Б. ожидание человеком того, что результаты обеспечат желаемое вознаграждение
- В. ожидание человеком того, что затраченные им усилия дадут желаемый результат
- Г. оценка человеком вероятности желаемого события

434. В теории В. Врума под «...» понимается оценка человеком вероятности желаемого события.

- А. ценностью
- Б. усилием
- В. ожиданием
- Г. вознаграждением

435. На приведенной ниже схеме не указан элемент, соответствующий фактору «...».



- А. усилия — вознаграждение
- Б. результаты — вознаграждение
- В. результаты — усилия

Раздел 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Тема 7.1. Понятие управленческого контроля

471. Менеджер должен начинать корректировочные мероприятия по результатам контроля при наличии:

- А. существенных отклонений от нормы+
- Б. любого, даже незначительного отклонения от нормы
- В. согласия работников, допустивших отклонения от нормы
- Г. распоряжения высшего руководства

472. Объективный контроль возможен только при наличии:

- А. полной свободы действий для работников
- Б. жесткой, предельно формализованной системы наказания за нарушения дисциплины
- В. установленных норм, стандартов и требований, предъявляемых к результатам работы
- Г. специально подготовленных менеджеров, осуществляющих непрерывное наблюдение за работниками

473. Под масштабом допустимых отклонений понимается:

- А. наличие реалистичных допусков на параметры цели
- Б. система стандартов, норм и планов, утвержденных руководителем до начала выполнения работ
- В. субъективное мнение менеджера о компетенциях работников
- Г. число сотрудников организации, которым дано право допускать отклонения от норм

474. Если цели определены четко и однозначно, то впоследствии появляется возможность установить:

- А. в какой степени они достигнуты
- Б. кто виновен в том, что они не достигнуты
- В. кто из менеджеров составлял данный план работ
- Г. какое вознаграждение следует назначить исполнителям

475. Контроль — это ... оценка и учет результатов деятельности организации.

- А. случайная
- Б. количественная и качественная
- В. моральная и материальная
- Г. субъективная

476. Рациональный объективный контроль позволяет ... неопределенность производственных, экономических и управленческих процессов в организации.

- А. уменьшить
- Б. полностью устранить
- В. стабилизировать
- Г. повысить

477. В тех случаях, когда цель не может быть достигнута из-за ошибочно завышенных требований, руководители прибегают к:

- А. снижению заработной платы ответственных менеджеров
- Б. непопулярным способам стимулирования работников, вплоть до угроз и наказаний
- В. увольнению виновных сотрудников
- Г. пересмотру первоначальных стандартов

Тема 7.2. Виды управленческого контроля

481. Собственниками, менеджментом и назначенными сотрудниками организации осуществляется ... контроль.

- А. внутренний
- Б. наглядный
- В. тотальный
- Г. предварительный

482. Контроль одного вида деятельности компании называется:

- А. предварительным

- Б. функциональным
- В. наглядным
- Г. внутренним

483. Возможность свободного ознакомления с промежуточными и итоговыми результатами, отличает ... контроль.

- А. открытый
- Б. наглядный
- В. скрытый
- Г. внешний

484. ... контроль базируется на измерении фактических результатов очередного этапа работ.

- А. Итоговый
- Б. Функциональный
- В. Заключительный
- Г. Текущий

485. Комплекс мероприятий по оцениванию и учету деятельности компании, закрепленный соответствующими положениями, приказами и распоряжениями, представляет собой систему ... контроля.

- А. внешнего
- Б. выборочного
- В. скрытого
- Г. открытого

Тема 7.3. Принципы эффективного контроля

491. «Ориентированное на контроль» поведение сотрудников возникает в результате ... контроля.

- А. необоснованно строгого и излишне частого
- Б. ориентированного на результаты
- В. слабого и недопустимо редкого по периодичности
- Г. объективного и своевременного

492. Конечной, определяющей целью любого вида контроля является:

- А. обнаружение ошибок в работе организации
- Б. полноценная реализация менеджерами своих властных полномочий по отношению к сотрудникам организации
- В. выявление сотрудников, виновных в допущенных отклонениях работы компании от нормы
- Г. эффективное и своевременное достижение требуемых результатов работы организации

493. Принцип гибкости: «Система контроля должна ...».

- А. соответствовать конкретному виду деятельности
- Б. быть адаптивной к внешним изменениям
- В. быть не слишком сложной
- Г. поддерживать главные приоритеты компании

494. Сложность механизмов контроля должна:

- А. быть максимальной
- Б. быть минимальной
- В. выбираться исходя из предпочтений менеджеров и (или) собственников компании
- Г. соответствовать сложности контролируемых процессов

495. По мнению практиков, контроль — процедура, в которой право на ошибку предоставлено:

- А. как менеджерам, так и сотрудникам
- Б. только руководителям
- В. только сотрудникам
- Г. лишь собственнику компании

Раздел 8. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 8.1. Понятие управленческого решения

501. Принять управленческое (организационное) решение — это значит ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации, чтобы результат оказался наиболее выгодным для:

- А. организации, а необходимые затраты времени, сил и ресурсов были минимальными
- Б. организации при любых затратах сил, ресурсов и времени
- В. менеджера, принимающего решение, а его финансовые затраты были минимальными

502. В широком смысле под принятием управленческого решения подразумеваются:

- А. все действия менеджера в рамках конкретной задачи (проблемы), предшествующие этапу реализации решения
- Б. подготовительные мероприятия, осуществляемые с привлечением экспертов и других сотрудников
- В. действия менеджера, которые он осуществляет самостоятельно

503. Выбор, который приходится делать менеджеру в процессе реализации основных функций управления в интересах обеспечения результативности и эффективности его организации, можно назвать:

- А. управленческим (или организационным) решением
- Б. управленческим (или организационным) решением только тогда, когда этот выбор осуществляется в отношении финансовых или материальных ресурсов организации
- В. личным (бытовым) решением этого менеджера

504. Термин «принятие решения» часто употребляется в узком смысле, означающем:

- А. заслушивание мнений экспертов, принимающих участие в разработке управленческого решения
- Б. предварительное согласие руководителя с вариантом решения, предложенным группой разработки решения
- В. окончательный выбор — волевой акт принятия решения руководителем

505. Процесс разработки управленческого решения:

- А. в зависимости от решаемой задачи может занимать длительное время; в него могут вовлекаться различные специалисты, эксперты и руководители различных подразделений организации
- Б. во всех случаях весьма длителен; в итоге за принятое решение могут отвечать несколько менеджеров
- В. всегда скоротечен; он реализуется только одним менеджером, ответственным за принятие решения

506. Менеджер должен всегда:

- А. принимать взвешенные и обоснованные решения, а также добиваться их своевременной и качественной реализации
- Б. принимать взвешенные и обоснованные решения; их реализация не входит в сферу ответственности менеджера
- В. принимать быстрые решения, мгновенно реагирующие на складывающиеся ситуации, даже если такая поспешность может нанести вред организации
- Г. добиваться своевременной и качественной реализации принятых управленческих решений; их разработка и принятие не входит в сферу ответственности менеджера

Тема 8.2. Классификация управленческих решений

511. Управленческое решение, которое приводит к внедрению в производственный процесс компании новой технологии:

- А. обязательно является инновационным
- Б. не обязательно является инновационным
- В. не является инновационным

512. Многовариантным называют решение, требующее от менеджера сделать выбор из ... вариантов действий.

- А. пяти (не более и не менее)
- Б. двух противоположных
- В. некоторого числа

513. Выбор — начинать или не начинать производство новой, не известной рынку продукции, — может служить примером ... управленческого решения.

- А. стандартного
- Б. инновационного
- В. запрограммированного
- Г. бинарного

514. Принимая ... решение, менеджер останавливает свой выбор на известном, хорошо зарекомендовавшем себя в прошлом, варианте действий, понимая, что в данных условиях он может быть самым лучшим.

- А. инновационное
- Б. стандартное
- В. многовариантное
- Г. бинарное

515. Принимая решение о заключении договора на поставки сырья, менеджер может выбирать между несколькими потенциальными поставщиками. Такое решение является:

- А. многовариантным
- Б. стандартным
- В. бинарным
- Г. инновационным

516. Управленческие решения, заранее заготовленные для будущих действий в ситуациях, повторяющихся с определенной периодичностью, называются:

- А. коллективными
- Б. запрограммированными
- В. незапрограммированными
- Г. бинарными

Тема 8.3. Основы разработки рациональных управленческих решений

531. Для выработки эффективного управленческого решения руководителю на этапе ... необходимо определиться, с чем он будет сравниваться результат и к чему должно привести принятое им решение.

- А. выбора критериев эффективности управленческого решения
- Б. окончательного принятия решения
- В. сравнения вариантов решения
- Г. диагностики проблемы (задачи, ситуации)

532. Обязательным условием точной реализации управленческого решения является:

- А. осуществление своевременного контроля всех этапов его реализации
- Б. подключение к этому процессу всех сотрудников организации, в том числе и занимающихся реализацией других решений
- В. проведение повторной диагностики ситуации
- Г. временное прекращение реализации ранее принятых решений

533. Такие мероприятия, как правильное доведение информации до исполнителей и адаптация условий работы организации, часто осуществляются на этапе:

- А. сравнения вариантов решения
- Б. реализации принятого решения
- В. диагностики проблемы
- Г. выбора критерия эффективности решения

534. Серьезной проблемой на этапе сопоставления вариантов решения часто является необходимость:

- А. проведения дополнительных контрольных мероприятий в организации
- Б. сравнения несопоставимых показателей
- В. согласования действий менеджера с высшим руководством
- Г. отложить принятие решения на неопределенный срок

535. Осознание руководителем сферы своих возможностей: круга полномочий и наличия у организации необходимых ресурсов происходит на этапе:

- А. выбора критериев эффективности управленческого решения
- Б. диагностики проблемы (задачи, ситуации)
- В. формулировки ограничений, накладываемых на решение
- Г. сравнения вариантов решения

536. Как правило, при разработке рационального управленческого решения, чем больше вариантов действий сможет рассмотреть менеджер, тем:

- А. ниже вероятность принятия эффективного решения
- Б. больше финансовых и материальных ресурсов будет затрачено на реализацию принятого решения
- В. меньше времени он сможет затратить на разработку решения
- Г. выше вероятность принятия эффективного решения

Тема 8.4. Типовые подходы к принятию решений

541. Отличительной особенностью алгоритма принятия решения, построенного на основе ... подхода, является оценка допустимости последствий каждого из вариантов решения.

- А. ситуационного
- Б. традиционного
- В. системного
- Г. стабилизационного
- Д. социально-этического

542. Основное отличие ... подхода к принятию решений от других подходов состоит в том, что критерием эффективности решения считается максимум эффективности работы организации в целом.

- А. ситуационного
- Б. социально-этического
- В. системного
- Г. традиционного
- Д. стабилизационного

543. Концепция стабилизационного подхода состоит в:

- А. удержании основных характеристик деятельности организации в установленных диапазонах или обеспечение заданного прироста «от достигнутого»
- Б. обеспечении целенаправленного управления процессами преобразования входных ресурсов в выходные и достижении максимального синергетического эффекта
- В. заметном улучшении основных характеристик деятельности организации и обеспечение прироста в соответствии со стратегией развития

544. Ситуационное управление заставляет руководителя подходить к проблеме принятия решений с позиции:

- А. анализа сложившейся ситуации и определения наиболее вероятных последствий от применения в этой ситуации известных способов управления
- Б. выбора того решения, которое оказалось эффективным в аналогичной ситуации, сложившейся в прошлом
- В. удержания основных характеристик деятельности организации в установленных диапазонах или обеспечение заданного прироста

545. Применяя традиционный подход к принятию решений, менеджер:

- А. не осуществляет идентификацию ситуации, а лишь вспоминает похожую проблему
- Б. осуществляет идентификацию ситуации и выбирает оптимальное для данной ситуации решение
- В. не осуществляет идентификацию ситуации, а выбирает решение, которое в наименьшей степени наносит ущерб морально-психологическому климату в организации

546. Социально-этический подход тесно связан с такими понятиями, как:

- А. синергетический эффект, взаимосвязь элементов в системе, входные и выходные ресурсы
- Б. этика бизнеса, защита прав потребителя, безопасность условий труда, морально-психологический климат в коллективе
- В. устойчивость бизнес-процессов, гибкость фирмы по отношению к внешней среде, приростное управление

547. Идея ... решений противоположна идеи формирования предпринимательских решений.

- А. ситуационных
- Б. стабилизационных
- В. традиционных
- Г. социально-этических
- Д. системных

Тема 8.5. Методы коллективной разработки управленческих решений

551. Специалиста, приглашаемого в организацию для выдачи квалифицированного заключения или суждения по сложным вопросам, называют:

- А. экспертом
- Б. экстравертом
- В. экстерном
- Г. экспатом

552. Вопросы типа «Сколько времени потребуется для начала производства нового продукта?», «Каких финансовых затрат потребует новое производство?»:

- А. не позволяют экспертам давать квалифицированные ответы ввиду их излишней прямоты и сложности
- Б. не могут задаваться экспертам, поскольку ответы на них должны искать сами менеджеры
- В. допускают ответы только в качественной форме
- Г. позволяют экспертам давать ответы в количественной форме+

553. Метод экспертных оценок предназначен для принятия решений в условиях ... задач.

- А. плохо формализуемых или не поддающихся количественному описанию
- Б. тривиальных, часто повторяющихся, знакомых менеджеру
- В. легко формализуемых и допускающих точное количественное описание

554. Группу экспертов называют «...», если обработка результатов их работы не может сводиться к вычислению среднего значения, а мнение одного эксперта может оказаться единственно верным.

- А. хорошим измерителем
- Б. плохим измерителем
- В. грубым инструментом
- Г. плохим исполнителем

555. Методы разработки управленческих решений, предполагающие участие группы людей, называются ... методами.

- А. групповыми
- Б. всеобщими
- В. коллективными
- Г. индивидуальными

556. Чаще всего менеджеры обращаются к помощи экспертов по таким вопросам, как (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. оперативное управление подразделением
- Б. принятие решения об увольнении сотрудника
- В. определение целей развития бизнеса
- Г. определение времени наступления важных для организации событий
- Д. оценка приоритетности стратегических решений

Раздел 9. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 9.1. Понятие организационных коммуникаций

581. Основная цель коммуникационного процесса — ... организации.

- А. осуществление контроля за деятельностью сотрудников
- Б. обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена в
- В. техническое обеспечение производственных процессов в

582. Этап коммуникаций, на котором отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями, называется:

- А. обратной зависимостью
- Б. отрицательной связью
- В. декодированием
- Г. обратной связью

583. Устные мнения сотрудников об организации, выражение удовлетворения или недовольства, слухи и т.п. относятся к информации ... характера.

- А. финансового
- Б. социально-психологического
- В. технического
- Г. управленческого

584. По данным исследований, у топ-менеджеров процент рабочего времени, занятый общением, доходит до:

- А. 70%
- Б. 90%
- В. 100%
- Г. 80%

585. Согласно проведенным опросам ... японских менеджеров считают отсутствие эффективных внутриорганизационных коммуникаций главным препятствием на пути достижения высокой эффективности работы своих компаний.

- А. 63%
- Б. 73%
- В. 85%

586. Преобразование информации в форму, удобную для передачи и восприятия получателем, называется:

- А. передачей
- Б. декодированием
- В. приемом
- Г. кодированием

587. По данным исследований, менеджеры проводят в общении с другими людьми от ... процентов рабочего времени.

- А. 30 до 60
- Б. 60 до 85
- В. 50 до 80
- Г. 10 до 25

Тема 9.2. Свойства организационной информации

591. Эргономичность информации — это:

- А. ее соответствие запросам потребителя информации в нужный момент времени
- Б. удобство ее формы и объема с точки зрения данного пользователя
- В. невозможность несанкционированного доступа к ней или ее изменения
- Г. возможность ее получения данным потребителем

592. Неправильная трактовка значений жестов, мимики, интонации и т.п. в процессе общения называется:

- А. невербальной преградой
- Б. дезинформацией
- В. семантическим барьером
- Г. «информационным мусором»

593. Для совершенствования организационных коммуникаций менеджмент компании помимо прочего должен организовать системы обратных связей, то есть:

- А. формировать планы, нормы и стандарты внутриорганизационных коммуникаций
- Б. обеспечивать безопасность конфиденциальной информации
- В. проводить опросы работников, создавать и поддерживать работоспособность системы сбора предложений и т.п.
- Г. своевременно доводить до работников новые требования по использованию коммуникационной системы организации

594. Отсутствие в сообщении ошибок позволяет говорить о его:

- А. защищенностью
- Б. полноте
- В. доступности
- Г. релевантности
- Д. достоверности

595. Обеспечить эффективное управление информационными потоками в организации — это значит:

- А. принимать административные решения, направленные на недопущение разглашения конфиденциальной информации
- Б. постоянно повышать квалификацию управленческого персонала
- В. ясно представлять потребности организации в информации и организовать информационные потоки в соответствии с этими потребностями
- Г. вести мониторинг потребности сотрудников разных подразделений в информации

Тема 9.3. Коммуникационные потоки в организации

601. К внешним коммуникациям относятся (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. совещание директоров отделов компании по вопросам координации совместного проекта
- Б. дисциплинарная беседа директора департамента с сотрудником о недопущении опозданий
- В. переговоры руководителя отдела продаж компании с директором оптовой фирмы об условиях закупки товаров
- Г. выступление исполнительного директора по телевидению с рассказом об успехах компании
- Д. пересылка отчетных документов компании в налоговую инспекцию

602. К невербальным коммуникациям относятся (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. бумажные документы
- Б. схемы и рисунки
- В. SMS-сообщения
- Г. жесты
- Д. беседы

603. Нисходящие внутриорганизационные коммуникационные потоки представляют собой: (Выбрать несколько правильных ответов)

- А. отчеты сотрудников о проделанной работе
- Б. переговоры руководства компании с партнерами
- В. информацию о планах и нормах, которые необходимо выполнить
- Г. передачу менеджерами приказов и распоряжений своим подчиненным

604. Информационные связи между подразделениями (или между отдельными сотрудниками), принадлежащими к одному уровню управления относятся к ... коммуникациям.

- А. диагональным
- Б. внешним
- В. горизонтальным
- Г. вертикальным

605. В менеджменте англоязычная аббревиатура PR означает:

- А. publicrelations — связи с общественностью
- Б. procureofresources — обеспечение ресурсами
- В. publicrespond — реакция общественности
- Г. procedureofrelation — процедура связи (передачи информации)

Раздел 10. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 10.1. Понятие власти и лидерства

611. Сфера влияния лидера ... за административные рамки формальной организации.

- А. может выходить
- Б. не может распространяться на сотрудников внутри организации и должна выходить
- В. никогда не выходит
- Г. не должна выходить

612. К отличительным особенностям менеджеров-лидеров Дж. Катценбах относит чувство:

- А. гордости
- Б. юмора
- В. вины
- Г. собственного достоинства

613. Существует три классических подхода к лидерству (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. поведенческий
- Б. организационно-распорядительный
- В. ситуационный
- Г. административный
- Д. личностный

614. Лидеры используют для достижения целей организации такие формы влияния на последователей как (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. наказание
- Б. личный пример
- В. принуждение
- Г. харизма
- Д. экспертное влияние

615. Для описания процессов лидерства в организации используются такие термины как «...».

- А. лидер и последователи
- Б. лидер и подчиненные
- В. начальник и последователи
- Г. руководитель и подчиненные

616. ... основной задачей изучения лидерства видит «возвращение человека в организацию».

- А. Ноэль Тичи
- Б. Дуглас Мак-Грегор
- В. Манфред Кете де Врис
- Г. Джон Катценбах

Тема 10.3. Поведенческий подход к лидерству

641. В основе поведенческого подхода к лидерству лежит предположение, что эффективность лидерства определяется манерой поведения:

- А. сотрудников по отношению к лидеру
- Б. лидера по отношению к последователям
- В. лидера и сотрудников по отношению к руководителям компании
- Г. сотрудников по отношению друг к другу

642. Социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению, называется (Выбрать несколько правильных ответов):

- А. иерархичностью
- Б. авторитарностью
- В. деспотизмом
- Г. демократичностью

643. Демократичный лидер:

- А. часто применяет методы принуждения
- Б. избегает навязывать свою волю подчиненным
- В. не дает сотрудникам свободы в принятии решений
- Г. использует механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям низкого уровня

644. Низкой требовательностью к подчиненным, стремлением руководителя приобрести авторитет путем предоставления сотрудникам льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности характеризуется ... стиль руководства.

- А. как авторитарный, так и либеральный
- Б. авторитарный
- В. демократичный
- Г. либеральный

645. ... лидер обладает достаточной властью навязывать свою волю исполнителям, использует директивный стиль руководства.

- А. Либеральный
- Б. Авторитарный
- В. Демократичный
- Г. Деспотичный

646. Директивный стиль руководства характеризуется преобладанием таких методов управления, как: (Выбрать несколько правильных ответов)

- А. моральная мотивация
- Б. детальный контроль
- В. приказы и правила
- Г. убеждение и собеседование
- Д. замечания и выговоры

Тема 10.4. Ситуационный подход к лидерству

651. Стиль «...» характеризуется вниманием руководителя удовлетворению потребностей людей, созданием комфортной и дружеской атмосферы (иногда в ущерб производству).

- А. Управление в духе загородного клуба
- Б. Обедненное управление
- В. Власть — подчинение
- Г. Организационное управление

652. В основе исследований, проводимых авторами теории «управленческой решетки» лежали идеи:

- А. Р. Лайкерта
- Б. Э. Мэйо
- В. А. Файоля
- Г. М. Фоллетт

653. На координатной сетке («управленческой решетке») выделяется ... позиции (ий), характеризующих стиль поведения руководителя

- А. 9
- Б. 2
- В. 4
- Г. 5

654. Максимальной заботой руководителя об эффективном решении производственных задач и минимальной заботой о человеческих отношениях характеризуется стиль «...»

- А. Власть — подчинение
- Б. Управление в духе загородного клуба
- В. Командный стиль
- Г. Обедненное управление

655. Современным менеджерам приходится выбирать такие методы и средства управления, которые:

- А. наиболее эффективны в каждой конкретной ситуации
- Б. им известны исходя из их уровня образования
- В. применимы в любой ситуации
- Г. им известны исходя из их опыта

656. Минимальной озабоченностью руководителя, как вопросами производства, так и потребностями людей, а также стремление прикладывать минимум усилий и избегать ответственности характеризуется стиль «...».

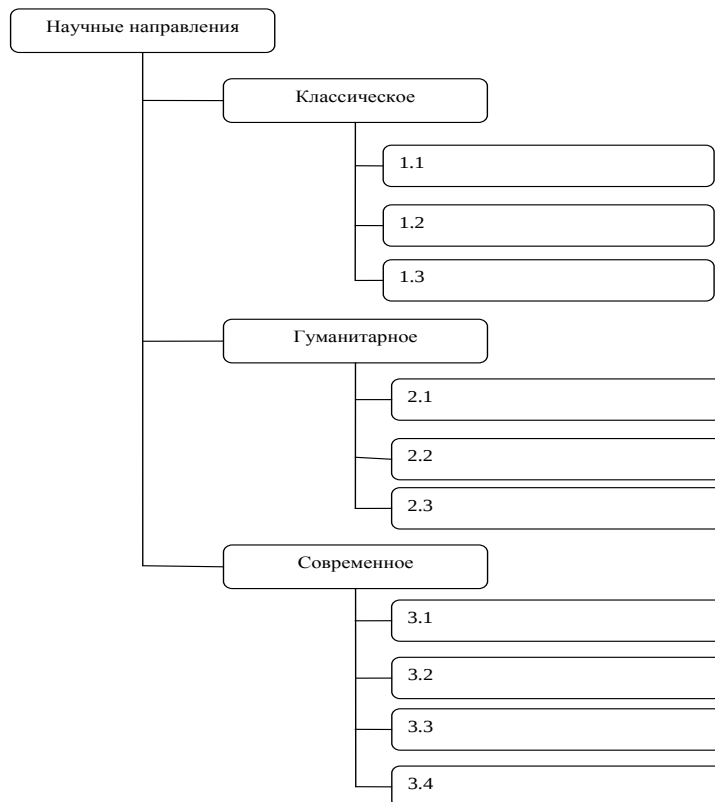
- А. Обедненное управление
- Б. Управление в духе загородного клуба
- В. Организационное управление
- Г. Власть — подчинение

Перечень заданий по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

Раздел 1.

Задание 1. Классификация направлений и школ менеджмента

Запишите названия изученных школ подходов менеджмента в соответствии с приведенной ниже схемой.



Задание 2. Школа научного менеджмента

1. Дайте характеристику школе научного менеджмента: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как школа научного менеджмента связана с именем Г. Форда? В чем состоял его вклад в развитие идей школы? Как вы думаете, за что подвергались критике условия труда на заводах Г. Форда?

Задание 3. Административная школа

1. Дайте характеристику административной школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Составьте таблицу (см. образец ниже), придумайте и запишите краткие примеры реализации каждого принципа.

№ п/п	Принципы	Собственные объяснения и примеры
1	Разделение труда	
2	Власть	
3	Дисциплина	
4	Единство распорядительства (командования)	
5	Единство руководства	
6	Подчинение частных интересов общему	
7	Вознаграждение	

8	Централизация	
9	Иерархия	
10	Порядок	
11	Справедливость	
12	Постоянство состава персонала	
13	Инициатива	
14	Единение персонала	

Задание 4. Бюрократическая школа

1. Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Почему понятие «бюрократия» в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с учетом изученного материала.

Задание 5. Школа человеческих отношений

1. Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Что такое хоторнский эффект (Hawthorne effect)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения)

Задание 6. Школа наук о поведении

1. Дайте характеристику школе наук о поведении: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Вспомните основные положения теорий Х и Y, предложенных американским ученым Дугласом. Мак-Грегором. Какие идеи кажутся вам более правильными и соответствующим современным условиям? Какие положения и выводы вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

Задание 7. Школа количественных методов

Прочитайте кейс:

Компания «Инфо-Инвест» работает на рынке информационных технологий около десяти лет, оказывая услуги по разработке и установке корпоративных информационных сетей и систем информационной безопасности.

В момент образования компании в 2001 г. численность ее сотрудников, включая основателя, занимавшего тогда пост генерального директора, составляла всего девять человек. В 2002 г. в компании уже работали 32 сотрудника. В 2005-м численность персонала увеличилась до 56 человек. В этом же году у компании насчитывалось всего пять постоянных клиентов, но уже к началу 2007 г. количество заказчиков, заключивших договора с «Инфо-Инвест» на условиях длительного обслуживания сетей, достигло двадцати двух. При этом чистая прибыль компании по сравнению с 2005 г. выросла почти в 3 раза.

В 2011 г. численность персонала составляет более 120 человек. Прибыль превышает 150 млн. руб. в год, что на 90 млн. руб. больше, чем в 2007 г. В 2009 г. компания заключила два договора о стратегическом партнерстве: с банком «Регион-Развитие» и компанией «Oracle». По прогнозам в 2012 прибыль должна вырасти в 1,5 раза за счет заключения договоров еще с пятью постоянными клиентами.

Учредители «Инфо-Инвест» полагают, что успех компании обусловлен тем, что с 2005 по 2006 г. удалось создать команду эффективных менеджеров, владеющих современными технологиями управления.

ЗАДАНИЯ:

1. Письменно ответьте на вопросы:

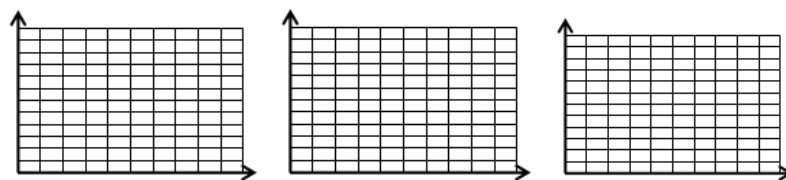
а) Чем занимается компания «Инфо-Инвест»?

б) По каким характеристикам можно судить о развитии компании?

2. Составьте таблицу (см. образец ниже) и сгруппируйте количественные характеристики, используемые в кейсе, по их содержанию.

Название характеристики	Единица измерения
1.	
2.	
3.	
4.	

3. Постройте два-три графика, иллюстрирующих динамику развития компании «Инфо-Инвест».

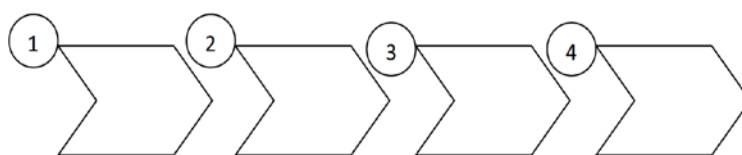


Задание 8. Ситуационный подход

Вспомните какой-либо эпизод из понравившейся вам книги, фильма или мультфильма. Кратко опишите его. Запишите происходящие в эпизоде события, которые можно было бы назвать признаками или симптомами складывающейся ситуации. Можно ли по этим признакам правильно понять ситуацию? Что необходимо для более точной идентификации ситуации?

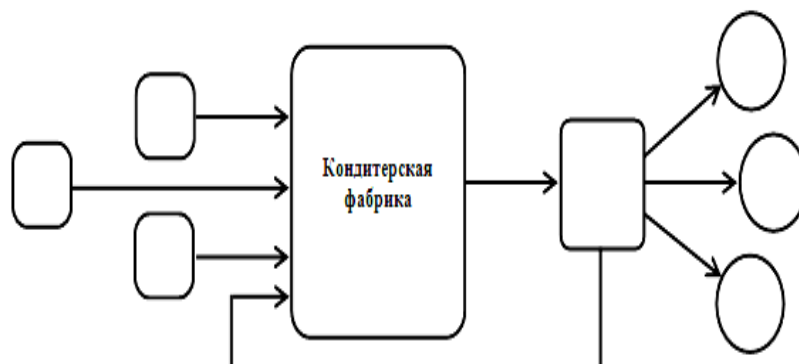
Задание 9. Процессный подход

Поставьте перед собой цель – успешно сдать экзамен по какой-либо дисциплине. Представьте управление достижением этой цели в виде процесса, состоящего из четырех взаимосвязанных этапов. Запишите в диаграмме названия этих этапов (см. образец ниже). Запишите также, какие коммуникации (общение, информация и т.п.) потребуются вам для этого.



Задание 10. Системный подход

На рисунке (см. ниже) приведена упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами.



1. Перерисуйте схему и обозначьте на ней:

а) буквами – компании-партнеры (в фигурах):

О – оптовая торговая фирма «Мир продуктов»;

М – магазин розничной торговли (входящий в торговую сеть «Сапфир»);

У – Московский государственный университет пищевых производств;

Ф – фабрика, производящая продукты питания ООО «Заря»;

З – завод по производству пищевого оборудования ОАО «Продмаш».

б) цифрами – потоки ресурсов (над стрелками):

1 – какао, сахар, масло;

2 – потенциальные работники комбината;

3 – выручка кондитерского комбината (деньги);

4 – пищевое оборудование (агрегаты, печи, холодильники и т.п.);

5 – готовые кондитерские изделия

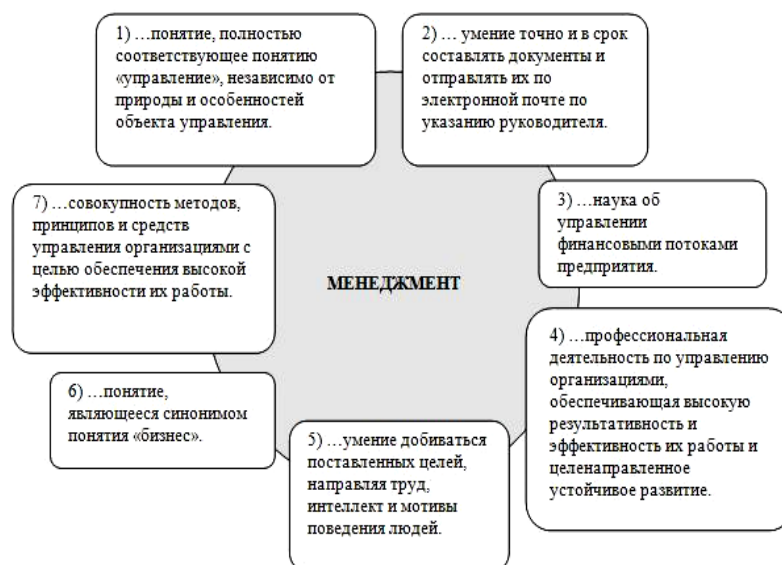
Раздел 2.

Задание 1. Понятие менеджмент

1. Что такое менеджмент? Укажите номера верных определений этого понятия (см. рисунок).

2. Объясните, почему вы не выбрали оставшиеся определения?

3. Объясните, в чем сходства и различия понятий «менеджмент» и «управление».



Задание 2. Субъект и объект управления

Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?

а) Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности управления;
- цель управления;
- субъект управления (руководитель, менеджер, координатор);
- объект управления (организация, подразделение, сотрудник);
- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

б) Приведите примеры целей управления для какой-либо организации.

в) Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

Задание 3. Менеджмент как наука, практика и искусство

а) Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как вы думаете, почему? Запишите свои объяснения.

б) В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Кинофильмы (мультфильмы)		
Телепередачи		
Другое		

Задание 4. Понятие «организация»

а) В самом общем случае организацией называют группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Как бы вы дополнили это определение?

б) Как вы понимаете следующее изречение? Сделайте краткий комментарий.

«Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное» (Ричард Л. Дафт).

Задание 5. Основные функции управления

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу (см. пример).

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер – продавец – ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов; количества товаров на складе; объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Спортивный комплекс					
Другая организация					

Задание 6. Основные функции управления

Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (см. ниже пример оформления). Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным?

Правильный порядок	Номер этапа по кейсу	Название этапа
1		
2		
3		
4		

Этапы деятельности менеджмента компании «Альфа» при создании нового департамента:

- а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;
- б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;
- в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;
- г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

Задание 7. Система менеджмента в организации

1. Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т – топ менеджмент; С – средний уровень менеджмента; Н – низший уровень менеджмента; И – исполнители (работники) (см. ниже пример оформления).

Примеры должностей:

1. Заведующий кафедрой вуза.
2. Водитель.
3. Бригадир строительной бригады.

4. Ректор университета.
5. Продавец-консультант.
6. Начальник цеха автозавода.
7. Генеральный директор компании.
8. Заведующий отделом магазина.
9. Секретарь руководителя.
10. Директор магазина, входящего в торговую сеть.
11. Преподаватель вуза.
12. Директор департаменте управления персоналом фабрики.
13. Старшая медсестра больницы.

Пример оформления ответа: 1 – Н; 2 – И и т.п.

2. Используя интернет-сайты, журналы и др. источники, выберите в качестве примера какую-либо компанию. Приведите примеры названий должностей для трёх уровней менеджмента этой компании (см. ниже пример оформления).

Наименование и сфера деятельности компании	Топ-менеджмент	Средний уровень	Первичный уровень

Задание 8. Методы менеджмента

В менеджменте используются три группы методов управления: экономические (Э), организационно-распорядительные (О) и социально-психологические (С). Укажите соответствие каждого инструмента управления из приведенного перечня тому или иному методу менеджмента (см. ниже пример оформления ответа).

Инструменты управления:

1. Приказы.
2. Регулирование межличностных и межгрупповых отношений.
3. Убеждение.
4. Инструктажи.
5. Разрешение структурному подразделению использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению.
6. Личный пример руководителя.
7. Применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.
8. Постановления руководства.
9. Внушение.
10. Команды.
11. Рекомендации.
12. Моральное поощрение.
13. Распоряжения.
14. Создание и поддержание благоприятного морального климата в коллективе.

Пример оформления ответа: 1 – О, 2 – С и т.п.

Задание 9. Виды менеджмента

Существуют отраслевые (О) и функциональные (Ф) особенности менеджмента. Какие из перечисленных видов менеджмента являются функциональными, а какие – отраслевыми? (см. ниже пример оформления ответа).

Виды менеджмента:

1. Управление персоналом.
2. Банковский менеджмент.
3. Стратегический менеджмент.
4. Менеджмент в торговле.
5. Управление финансами.
6. Менеджмент в сфере телевидения.
7. Менеджмент в гостиничном бизнесе.
8. Управление проектами.
9. Менеджмент в социальной сфере.
10. Информационный менеджмент.
11. Менеджмент в ресторанном бизнесе.
12. Спортивный менеджмент.
13. Управление производством.
14. Менеджмент в девелопменте (строительстве).
15. Инновационный менеджмент.

Пример оформления ответа: 1 – Ф, 2 – О и т.п.

Задание 10. Виды менеджмента

Другой подход к классификации видов менеджмента позволяет выделить: стратегический, тактический и оперативный менеджмент. Объясните особенности каждого из этих трех видов менеджмента. Приведите примеры решений, принимаемых менеджерами на каждом уровне.

Раздел 3.

Задание 1. Профессия – менеджер

Ответьте письменно на вопросы:

1. На какое обстоятельство указывает в определении профессии «менеджер» слово «наёмный»?
2. Каким словом (словами) вы заменили бы понятие «субъект собственности»?
3. Какими полномочиями в организации наделяется менеджер?
4. Может ли субъект собственности сам выполнять функции менеджмента? Приведите примеры.

Задание 2. Знания и навыки, необходимые менеджеру

Какие компетенции необходимы современному менеджеру? Используя интернет-ресурсы, журнальные статьи и т.п., выберите в качестве примеров две-три современные компании. Составьте перечни компетенций (качеств, навыков) руководителей этих компаний.

Задание 3. Имидж менеджера

Разработайте свою систему требований, предъявляемых к имиджу современного менеджера:

- а) одежда и аксессуары;
- б) манера поведения;
- в) речь и манера общения;
- г) другие качества.

Задание 4. Компетенции менеджеров и предпринимателей

Прочитайте приведенные изречения. Какие из них, на ваш взгляд, в наибольшей степени характеризуют компетенции и качества предпринимателей (П), а какие – менеджеров (М)? Распределите изречения по категориям (см. пример оформления).

1. Видения, мозги, страсть – вот что должно быть у успешного творца бизнеса.
2. Руководитель должен приносить хорошие новости, которые будут держать коллектив в тонусе. Управлять уровнем оптимизма и есть главная задача руководителя.
3. Кнут – не рабочий инструмент, он должен быть большим, страшным, но висеть на стенке. Когда усердствуешь наказаниями, разрушаешь созидательную силу в компании.
4. Страдаю от того, что мало людей ориентировано на результат. Они не хотят, чтобы их измеряли, стараются спрятаться, а я их как раз хочу измерить, и это часто заставляет меня быть бультерьером.
5. Когда у тебя коллектив, где все старше, заставлять делать то, что ты считаешь правильным, тяжело. Ведь человек старше тебя теоретически должен быть мудрее. Мне приходилось просто забывать о своем возрасте.
6. Всегда надо делать чуть больше и чуть раньше, чем от тебя ожидают. Моя карьера быстро развивалась, потому что на любой позиции я всегда делала чуть больше.
7. Собственный пример для людей всегда значит больше, чем просто слова. Когда человек говорит, что это невозможно делать, я просто беру и делаю это сама.
8. Я за японский подход: руководитель должен пройти все ступени производства. Если бы мне доверили управлять заводом, первое, что я сделал бы, это подошел к станку.
9. Я верю, что в будущем у нас снова начнут верить «крепкому слову купеческому». В бизнесе порядочность уже превращается в профессиональное качество.
10. Если руководитель говорит, что бизнес успешно работает без него, то возникает вопрос: зачем этот менеджер нужен? Не трать денег, уйди в другую компанию.
11. Любое решение в бизнесе – это риск. Но я не волнуюсь: это же не первое свидание с девушкой. Нужно не волноваться, а думать.
12. Мы строим свой бизнес в духе авантюризма, а не жестких технологий. Ч то делают наши конкуренты, когда идея не укладывается в их стандарты? Отказываются от нее. У нас наоборот: я готов технологии менять под хорошие идеи.

Пример оформления ответа: 1 – П, 2 – М и т.п.

Задание 5. Собственный план развития компетенций менеджера

Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого перерисуйте и заполните таблицу: укажите годы, начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки, которые вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером.

Годы	Компетенции
------	-------------

	Личные качества (черты характера)	Знания	Навыки
20__			
20__			
20__			
20__			
20__			

Задание 6. Функциональные обязанности менеджеров различных уровней

В приведенном ниже перечне указаны функциональные обязанности и требования к квалификации:

- менеджера высшего звена – генерального директора предприятия;
- линейного менеджера среднего звена;
- менеджера первичного уровня.

Укажите, какому уровню менеджмента соответствует каждая обязанность (требования) (см. пример оформления ответа).

Обязанности:

- Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством.
- Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.
- В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.
- Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.
- Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.
- Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.
- Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т.п.
- Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.
- Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.
- Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.
- Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.
- Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.
- Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
- Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.
- Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).
- Информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.
- Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.
- Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.
- Требования к квалификации: высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Пример оформления ответа: 1 – а; 2 – в; и т.п.

Задание 7. Функциональные обязанности менеджеров различных уровней

Деятельность менеджера какого уровня привлекает вас в настоящее время в наибольшей степени? Напишите ваше мнение и объясните его.

Задание 8. Роли менеджера (по Г. Минцбергу)

Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга (см. табл.). Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.

2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т.п.

3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующей работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта? Поясните ваше мнение.

Таблица 1. Роли менеджеров

Роль	Описание	Характер деятельности
1	2	3
Межличностные ролевые установки		
Номинальный глава	Символический тема, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера.	Церемониалы; прием посетителей; действия, обязываемые положением; подписание документов.
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию работы подчиненных; за набор, подготовку, обучение работников и связанные с этим обязанности.	Практически все управленческие действия с участием подчиненных.
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают помощь.	Переписка; налаживание внешних связей; другая работа с внешними организациями и лицами.
Информационные ролевые установки		
Наблюдатель	Ищет и получает разнообразную (в основном, текущую) информацию, необходимую для всесторонней оценки состояния компании и ее внешней среды; выступает в роли «нервного центра», в котором хранится внешняя и внутренняя информация о компании.	Изучение периодических изданий и отчетов; осуществление контактов, связанных с получением информации.
1	2	3
Распространитель	Передает информацию, полученную из внешних источников или от подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая – требует интерпретации для формирования взглядов.	Проведение собраний для обмена информацией; передача информации по телефону, электронной почте и т.п.
Представитель	Передает информацию о планах организации, политике, действиях, результатах за ее пределы; выступает в качестве эксперта по вопросам отрасли, в которой работает компания.	Участие в совещаниях; проведение собраний правления; выступления в СМИ и т.п.
Ролевые установки, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами; разрабатывает и запускает «проекты по усовершенствованию», приносящие изменения, руководит разработкой определенных проектов.	Выработка стратегии и проведение анализа для разработки новых программ.
Ответственный за отсутствие сбоев	Отвечает за корректировочные действия, когда организация сталкивается с непредвиденными проблемами.	Выработка стратегии и проведение анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций.
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации – что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации.	Составление планов; получение разрешений; мероприятия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.
Участник переговоров	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.	Ведение переговоров.

Задание 9. Национальные особенности менеджмента

Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А) (см. образец оформления ответа).

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замедленные оценка работы сотрудника и служебный рост.

4. Нестандартная, гибкая структура управления.
 5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
 6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
 7. Наем на работу на короткий период.
 8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
 9. Индивидуальный характер принятия решений.
 10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
 11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
 12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
 13. Формальные отношения с подчиненными.
 14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.
 15. Строго формализованная структура управления.
 16. Неформальная организация контроля.
 17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
 18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
 19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
 20. Четко формализованная процедура контроля.
 21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.
- Образец оформления ответа: 1 – Я, 2 – А и т.п.

Задание 10. Национальные особенности менеджмента

Японская фирма «Мацусита» заставляет своих инженеров, разрабатывающих новые товары, определенное время работать продавцами в магазинах фирмы. Как Вы считаете, с какой целью это делается? Предложите другие варианты использования этого принципа управления на российских предприятиях.

Раздел 4.

Задание 1. Коммуникационные потоки

Приведите примеры коммуникационных потоков для различных организаций. В примерах укажите:

- а) отправителя и получателя, например: директор завода - начальник цеха; завуч школы - классные руководители;
- б) конкретное содержание информации (техническая, экономическая, управленческая и т.п.), например: технические параметры изделия (техническая), отчет о прибыли (финансовая);
- в) канал (носитель) информации (документ, электронная почта, устное сообщение, телефонная связь, совещание и т.п.).

Пример оформления ответа

Коммуникации в организациях

№ п/п	Организация	Вертикальные		Горизонтальные
		восходящие	нисходящие	
1	Сеть магазинов			
2	Автомобильный завод			
3	Школа (университет)			
4	Другое			

Задание 2. Свойства информации

Проанализируйте качество приведенных ниже информационных сообщений.

Сообщения	Условия передачи	Содержание сообщения
1	2	3
Сообщение №1	Отправитель – вице-президент компании Получатель – начальник отдела продаж Время получения – середина рабочего дня Форма сообщения – устно (по телефону)	«Сергей Иванович! Сегодня мы запускаем новую программу продаж. Она была утверждена руководством компании в прошлом месяце. Вы уже завтра должны выполнить первые пять пунктов программы. Сегодня же изучите ее основные параметры. Сейчас я их вам зачитаю...» <i>Далее вице-президент зачитывает параметры программы.</i>
1	2	3
Сообщение №2	Отправитель – преподаватель менеджмента Получатель –	«Деревня, где скучал Евгений, Была прелестный уголок; Там друг невинных наслаждений Благословить бы небо мог.

	студенты факультета менеджмента (80 чел.) Время получения – лекция Форма сообщения – устно	Господский дом уединенный, Горой от ветров огражденный, Стоял над речкою. Вдали Пред ним пестрели и цвели Луга и нивы золотые, Мелькали селы; здесь и там Стада бродили по лугам, И сени расширял густые Огромный, запущенный сад, Приют задумчивых дриад.
Сообщение №3	Отправитель – инженер Получатель – рабочие сборочного цеха (30 чел.) Время получения – конец рабочего дня Форма сообщения – устно и письменно (на маркерной доске)	«Завтра приступаем к внедрению новой технологии... Маршрутная технология включает установление последовательности и содержания технологических и вспомогательных операций сборки. Последовательность сборки определяется на основе технологических схем. Содержание операций устанавливают в зависимости от выбранного типа производства и темпа сборки. При серийном производстве содержание операции принимают таким, чтобы на отдельных рабочих местах выполняемая узловая и общая сборка данного и других изделий периодически сменяемыми партиями обеспечивала достаточно высокую загрузку рабочих мест. Для общей сборки характерно (пишет на доске): $[(t_1N_1 + t_2N_2 + \dots + t_mN_m) + (T_1 + T_2 + \dots + T_m)k] m < F_d$ где $t_1, t_2, \dots$ – время общей сборки первого, второго, ..., l -го изделия; $T_1, T_2, \dots$ – подготовительно-заключительное время для первого, второго, ..., l -го изделия; k – число партий и год; F_d – действительный годовой фонд рабочего времени; $N_1, N_2, \dots$ – годовая программа выпуска первого, второго, ..., l -го изделия; m – число стенов общей сборки; l – число изделий, собираемых на данном стенде. Остальное вы прочитаете самостоятельно...» Инженер выдает бригадирку один буклет объемом 120 страниц.

Дайте характеристику каждому сообщению, оценив в баллах (от 0 до 10) каждое из семи изученных свойств информации. Подсчитайте общий балл. Укажите, какие свойства являются наиболее важными в каждом из рассмотренных случаев. Почему? (см. ниже пример оформления ответа).

Пример оформления ответа

Свойства информации	Сообщения		
	№1	№2	№3
1. Релевантность			
2. Полнота			
3. Достоверность			
4. Своевременность			
5. Доступность			
6. Защищенность			
7. Эргономичность			
Общий балл:			
Пояснения:			

Раздел 5.

Задание 1. Требования, предъявляемые к управленческому решению

Прочитайте кейс:

«Направления развития издательского дома «Компьютер-Пресс»

Перед издательским домом «Компьютер-Пресс», выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос – в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом – повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?

2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?
3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

Задание 2. Классификация управленческих решений по технологии разработки

Компания «Сигма», производящая спортивные тренажеры, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом, решения дают положительные результаты.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Как называется такой подход к принятию решений?
2. К чему может привести злоупотребление таким способом принятия решений?
3. Какой подход предложили бы вы? Почему?

Задание 3. Интуитивные управленческие решения

Прочитайте кейс:

Как управлять спросом?

Механизмы управления спросом различны для различных видов бизнеса. Вот, например, как оценивает эту задачу генеральный директор книжного издательства «ЭКМО» Олег Новиков в интервью «Бизнес-журналу»: «...Ни одно маркетинговое исследование не покажет, чего хочет и что будет покупать читатель завтра. Пока книги нет, на нее нет спроса. В чем отличие нашей отрасли от пищевой промышленности, например? Там можно подсчитать объем рынка и сказать: вот люди потребляют столько-то молока, следовательно, это будет или наше молоко, или молоко нашего конкурента. На этом строится весь маркетинг. У нас же абсолютно иная ситуация: нельзя сказать, сколько книг люди будут читать. Это зависит от того, какие книги будут изданы... То есть весь казус в том, сто спроса изначально нет. В нашем бизнесе его может создать даже не просто предложение, а хорошее предложение».

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какова, на ваш взгляд, роль интуитивных решений в издательском бизнесе?
2. Как вы думаете, от чего зависит вероятность принятия правильного интуитивного решения в интеллектуальной и творческой сферах?
3. Что может означать само понятие «правильное» решение? Как оценить эффективность управленческого решения?

Задание 4. Типовой процесс разработки рационального решения

Представьте себе, что вам необходимо выбрать учебное заведение, в котором вы планируете учиться. Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Перерисуйте и заполните приведенную ниже таблицу.

№	Этап	Содержание (описание) этапа
1	Диагностика проблемы	
2	Формулировка ограничений и критериев	Ограничения: _____ Критерии: _____
3	Определение вариантов решения	
4	Оценка вариантов	
5	Окончательный выбор	

Раздел 6.

Задание 1. Миссия и цели организации

Представьте, что вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Москве и два – в Санкт Петербурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось, что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком «Инвест-Развитие».

Сформулируйте и запишите: миссию компании и стратегическую цель ее развития.

Задание 2. План работы информационно-аналитического отдела

Представьте, что вы – руководитель информационно-аналитического отдела, занимающегося поиском и обработкой информации, необходимой топ-менеджменту компании ОАО «Техно-Инвест» для принятия стратегических решений.

Вашему отделу необходимо срочно подготовить доклад-презентацию о популярности среди молодежи современных интернет-планшетов. Доклад-презентация должен быть составлен на основе результатов

предварительного анализа рынка. Он должен включать в себя презентацию в MS Power Point (с таблицами, диаграммами и т.п.) и доклад на 10-12 минут.

Время, отводимое на подготовку доклада – один рабочий день. Распорядок работы отдела: рабочее время – 9.00-18.00; перерыв – 13.00-14.00.

Кадровый состав информационно-аналитического отдела:

1. Вы – руководитель отдела, опытный менеджер, хорошо знающий способности своих сотрудников.
2. Анна – секретарь-референт, опытный специалист по подготовке текстов, член Союза писателей г.

Москвы.

3. Андрей – опытный инженер-программист, разработчик систем поиска информации в Интернете.

4. Николай – экономист, хорошо разбирающийся в специфике рынка информационных технологий.

5. Елена – математик, специалист по статистике, умеет строить удобные для восприятия диаграммы и графики.

6. Наталия – специалист по работе с изображениями и презентациями, опытный дизайнер, имеет сертификат пользователя MS Power Point.

Ресурсы и оборудование, имеющиеся в распоряжении отдела:

рабочее помещение на шесть человек;

персональный компьютер №1 (с выходом в Интернет);

персональный компьютер №2 (без выхода в Интернет);

цветной принтер;

носители информации (диски, флэш-карты и т.п.);

канцелярские принадлежности;

телефон;

компьютерный проектор с экраном.

Задание: составьте план срочной работы вашего отдела на следующий рабочий день (см. ниже образец оформления плана).

Образец оформления плана
ОАО «Техно-Инвест»

ПЛАН РАБОТЫ
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА

на « » _____ 20__ г.

Краткое описание задания:

№ п/п	Этап работы	Время начала	Время окончания	Ресурсы	Исполнитель

Комментарии к плану:

Дата составления плана « » _____ 20__ г.

Руководитель отдела _____ / _____ /
(фамилия и инициалы) (подпись)

Рекомендации по составлению плана:

а) подумайте, на какие этапы (задачи) следует разбить работу отдела и в какой последовательности они должны выполняться;

б) подумайте, какое мероприятие следует провести в начале рабочего дня (до начала выполнения задания каждым сотрудником), а какое – в конце;

в) правильно распределите задачи, время и ресурсы между исполнителями исходя из их способностей и навыков;

г) при составлении плана срочной работы следует учитывать, что у каждого сотрудника отдела уже есть свое задание в соответствии с ранее составленным оперативным планом на текущий месяц (такие задания можно обозначать фразой «текущее задание»);

д) форма для составления плана приведена ниже;

е) для наглядности нарисуйте диаграмму Ганта, отражающую последовательность и взаимосвязанность этапов плана.

Задание 3. Личный план

Каждому из нас в жизни часто приходится строить какие-либо планы. Грамотно составленный план помогает правильно использовать время, собственные силы, знания, деньги и т.п.

Разработайте собственный жизненный план на пять или более лет. Если вы попытаетесь сделать это сразу, без подготовки, то поймете, что это очень сложно. Или же непродуманный «без труда составленный» составленный план окажется недостижимым и бесполезным. Поэтому предварительно ответьте на предложенные вопросы. Это поможет вам лучше понять себя, свое окружение, желания и возможности.

1. Чем вы любите заниматься? Назовите три самых главных своих увлечения.
 2. Какие черты вашего характера, привычки, знания, навыки и т.п. помогают вам в этих занятиях?
 3. Чем вы не любите заниматься? Назовите три самых неприятных для вас занятия.
 4. Какие черты вашего характера, привычки, знания, навыки и т.п. делают эти занятия неприятными вам?
 5. Какие книги произвели на вас наибольшее впечатление?
 6. Назовите не менее трех факторов вашего окружения, оказывающих на вас наибольшее влияние (школа, родители, друзья, литература, мнения известных людей и т.п.).
 7. Какие изменения в вашем ближайшем и дальнем окружении (в том числе в науке, экономике, образовании и т.п.) могут повлиять на вашу жизнь?
 8. Каким вы видите будущее (напишите самые главные признаки):
 - в своем характере;
 - в своей деятельности;
 - в своем окружении;
 - в мире.
 9. Какие цели вы ставите для себя:
 - на 5-10 лет;
 - на 1 год;
 - на месяц;
 - на неделю.
 10. Кто (что) может помочь (помешать) вам в достижении долгосрочной цели?
 11. Какие ресурсы необходимы вам для достижения долгосрочной цели?
- Напишите конкретные примеры:
- материальные;
 - финансовые;
 - человеческие;
 - информационные;
 - временные.
12. Как вы собираетесь достигать поставленных целей?

Если вы вдумчиво и честно ответили на все вопросы, то теперь вы можете разработать свой личный план (см. ниже образец оформления плана).

Образец оформления плана

ЛИЧНЫЙ ПЛАН

(укажите свои имя и фамилию в родительном падеже)

на период до 20__ года

Цели	Ресурсы	Действия
Стратегическая (до 20__ г.):		
Тактическая (до 20__ г.):		
Оперативная (до 20__ г.):		

Дата составления плана: « » _____ 20__ г.

Подпись автора: _____

Раздел 7.

Задание 1. Организация как функция менеджмента

Одним из важнейших условий хорошей организации любой работы является умение руководителя понятно и доступно объяснить исполнителям кто, что, как и в какой последовательности должен делать. Иными словами, менеджер должен уметь составлять инструкции и инструктировать своих сотрудников.

Однако, как вы помните, излишняя строгость инструкций может навредить, не позволяя исполнителям проявлять свое творчество.

Составьте подробную, но допускающую творчество инструкцию по выполнению какой-либо работы. Особенностью этой инструкции должно являться то, что она должна быть составлена для трех исполнителей, совместно выполняющих одно задание (см. образец оформления).

Образец оформления инструкции

ИНСТРУКЦИЯ

(название инструкции)

Главная задача:

Исполнители (имена, должности, необходимые навыки):

1.

2.

3.

№ п/п	Описание этапа работ	Исполнители	Необходимые ресурсы

Схемы, рисунки (если они необходимы).

Примечания (запишите пояснения, если считаете нужным):

Дата составления инструкции: « » _____ 20__ г.

Инструктор: _____ / _____ /
(подпись) (фамилия и инициалы)

Задание 2. Бюрократически (механистические) и органические (адаптивные) организации

Прочитайте кейс:

«Организационная структура компании «Омега»

Компания «Омега» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. В штате компании находится большое количество талантливых специалистов, многие из которых имеют ученые степени. В коллективе заметна тенденция к завоеванию авторитета наиболее компетентными сотрудниками. Программисты и инженеры с большим удовольствием занимаются своим делом. Некоторые из них имеют авторские патенты на свои разработки. Специалисты часто выдвигают предложения по улучшению работы компании, но далеко не все из этих предложений принимаются менеджментом.

В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать подразделение, деятельность которого будет направлена на оказание консалтинговых услуг бизнесу в сфере информационного менеджмента и технологий.

В компании «Омега» принято действовать строго по инструкции, в соответствии установленными правилами и нормами. Каждый специалист отвечает за узкий и точно определенный инструкцией перечень работ. Используется точная количественная оценка результатов труда программистов, аналитиков и инженеров. В компании налажена достаточно жесткая система контроля основных показателей работы.

Все стратегические и тактические решения в компании принимаются ее топ-менеджментом на совещаниях, проводимых Генеральным директором. Руководство считает преждевременным делегирование части своих полномочий среднему уровню менеджмента и, тем более, специалистам.

Несмотря на достаточно высокий уровень лояльности и профессионализма сотрудников компания часто сталкивается с проблемами затягивания сроков сдачи готовой продукции и нарушения отчетности. Попытка применения в прошлом году штрафных санкций привела к увольнению трех высококлассных специалистов. Причинами задержек в работе программисты называют несогласованность действий отделов, а также разнообразие заказов клиентов. Менеджмент компании пока не может решить все проблемы.

Ответьте на вопросы:

1. Какой тип организационных отношений (бюрократический или органический) сложился в настоящее время в компании «Омега»? По каким признакам вы это определили?

2. Какой тип организационных отношений, на ваш взгляд, должен доминировать в компании такого типа? Почему?
3. Сформулируйте свои предложения по организации работ в компании «Омега».

Задание 3. Базовые типы организационных структур управления

Прочитайте кейс:

«Структура предприятия «Электрон»

Предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки, маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичной продукции: приборов, бытовой техники, промышленного оборудования и т.п. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

В основе конкурентной политики предприятия лежит принцип одновременной реализации нескольких производственных проектов в интересах заказчиков. Структура предприятия «Электрон» представляет собой совокупность автономных рабочих групп, каждая из которых имеет двойное подчинение: руководителю проекта и руководителю отдела, в зависимости от этапа работ.

Ответьте на вопросы:

1. Назовите тип организационной структуры предприятия «Электрон».
2. Укажите преимущества и недостатки такой структуры.
3. Какое изменение вы предложили бы внести в организационную структуру компании «Электрон» для повышения эффективности ее работы?

Задание 4. Базовые типы организационных структур управления

В начале XX века руководители крупных производственных корпораций (например, Альфред Слоун-младший из «Дженерал Моторс») поняли, что традиционная функциональная организационная структура управления больше не отвечает потребностям их компаний. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три-четыре основных отдела, то для эффективности контроля руководителя каждый отдел должен будет разбит на сотни подразделений. Кроме того, многие фирмы распространили свою деятельность на обширные регионы (другие страны), и одному руководителю стало очень трудно держать под контролем всю деятельность компании.

Ответьте на вопросы:

1. Какая организационная структура появилась в результате решения данных проблем?
2. Нарисуйте органиграмму (структурную схему) такой ОСУ.
3. Каким образом новая ОСУ помогла фирмам выйти из описанной ситуации?

Раздел 8.

Задание 1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Запишите названия типов потребностей человека, составляющих пирамиду иерархии потребностей, предложенную А. Маслоу. Приведите примеры потребностей. Потребности какого уровня (каких уровней) побуждают вас учиться в вузе? Объясните свое мнение.

Задание 2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Прочитайте мини-кейсы и укажите, какие типы потребностей (по классификации А. Маслоу), побуждали героев действовать описанным образом.

№	Ситуации
1	2
1	В первые дни своего пребывания на необитаемом острове Робинзон Крузо с риском для жизни нырял к затонувшему кораблю, чтобы достать уцелевшие оружие, одежду и припасы. Впоследствии, прожив на острове несколько лет, он тратил много времени и сил на то, чтобы научиться выращивать пшеницу и разводить домашних животных.
2	К моменту своего знакомства с туземцем Пятницей Робинзон Крузо уже вполне научился обходиться без помощи других людей, добывать себе пищу и даже строить жилище. Тем не менее, он прилагал большие усилия к тому, чтобы Пятница стал его другом и научился говорить по-английски.
3	Выпускник факультета менеджмента одного из престижных вузов Николай получил работу аналитика в успешной коммерческой компании. Работа требовала от него приложения знаний, сил и творческих способностей. Каждая новая ситуация предполагала неординарный подход и креативность. В целом Николай был доволен своей работой, понимая, что она дает ему не только высокую заработную плату, но и реализацию знаний, творческое развитие, а также гарантирует карьерный рост. Огорчало Николая только одно – ему приходилось работать уединенно в удобном одноместном офисном помещении. Общение с коллегами сводилось преимущественно к обмену электронными посланиями. Через полтора года Николай попросил перевести его на другую, менее оплачиваемую должность, требующую большую часть рабочего времени проводить в общении с коллегами, партнерами и клиентами.
4	Анна работает менеджером в небольшой компании и руководит отделом. В ее подчинении находятся пять сотрудников. Отделу часто приходится решать срочные и достаточно сложные задачи. Иногда выполнение нового задания требует от Анны твердости и требовательности по отношению к ее сотрудникам. Но ей всегда удается обходиться без применения административных мер, взысканий и

	предупреждений. Анна считает, что залогом успешной работы коллектива является хороший моральный климат. Бывали случаи, когда Анна брала на себя часть исполнительской работы, чтобы позволить одной сотруднице пораньше уйти с работы в детский сад за ребенком. Сотрудники не злоупотребляют добрым отношением Анны. Они понимают, что важность своевременного выполнения производственных заданий и прилагают для этого все свои навыки и усилия.
1	2
5	Сергей со школьной скамьи занимался жонглированием. Он не собирался становиться артистом цирка, просто это было его хобби. В университете он продолжал совершенствовать свое мастерство, постоянно увеличивая число предметов для жонглирования. Это не мешало учебе, и родители даже поощряли увлечение сына. На четвертом курсе Сергей твердо решил побить рекорд Мира по максимальному количеству предметов для жонглирования и подал заявку в комитет книги рекордов Гиннеса. С первого раза побить рекорд ему не удалось. Не удалось и со второго. Но Сергей продолжал тренироваться. Его мечта сбылась лишь через два года после окончания вуза, когда он уже работал менеджером крупного отеля. Сергей был очень горд своим успехом. Поздравления шли со всех концов России и даже из других стран. К сожалению, через полгода рекорд был побит, но это не расстроило Сергея. Сегодня Сергей – генеральный директор сети отелей. В его офисе на самом видном месте лежит книга рекордов Гиннеса, раскрытая на посвященной ему странице. Жонглированием он занимается редко, на отдыхе для удовольствия.
6	Наталья всегда мечтала быть корреспондентом. К моменту окончания с отличием факультета журналистики, ее портфолио насчитывало более тридцати статей, рассказов и очерков. Одна работа даже завоевала приз престижного конкурса. После окончания университета Наталья устроилась в редакцию очень крупной и известной газеты. Однако на первое время ей предложили должность редактора небольшой рубрики. Писать не давали, да на это просто не оставалось времени. Наталья отлично справлялась со своими обязанностями, и была на хорошем счету у руководства. Однако «первое время» затянулось на два года. Из разговора со своим шефом Наталья поняла, что в ближайшие несколько лет ей не предоставят место корреспондента. Через две недели Наталья уволилась из престижного издания и устроилась корреспондентом в небольшую газету. Теперь ей приходится много писать, много ездить по стране. Работа отнимает почти все время. Статьи Натальи не раз отмечались читателями, как самые интересные и острые. По-видимому, в ближайшие три-четыре года Наталью не ожидает какое-либо серьезное служебное продвижение. Однако по ее словам, она еще никогда не чувствовала себя такой счастливой.

Задание 3. Методы мотивации

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о работе своего коллеги, каждый сотрудник скорее выскажет свои замечания и претензии, нежели подчеркнет его достоинства.

Как вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе?

Задание 4. Теории мотивации

В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника.

1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?

2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

Задание 5. Теории мотивации

Составьте таблицу (см. образец оформления), запишите в первый столбец все изученные вами теории и модели мотивации. Во второй столбец запишите ваши отзывы – какие теории и модели заинтересовали вас больше других и почему.

№ п/п	Теории и модели мотивации	Ваши отзывы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Раздел 9.

Задание 1. Масштаб допустимых отклонений

Представьте, что вы управляете отделом, отвечающим за сбор информации о мнениях клиентов о продукции вашей компании (рекламаций, предложений и т.п.). В вашем подчинении – семь человек. Сформируйте свою систему допусков на отклонения работы отдела от установленных норм. Заполните таблицу (см. пример оформления).

Пример оформления

№ п/п	Контролируемый процесс	Допустимое отклонение от нормы	Ваши действия в случае превышения допустимых отклонений
1	Распорядок рабочего дня – прибытие сотрудников на работу	Опоздание: _____ мин.	Однократно: Повторно:
2	Сроки выполнения сотрудниками индивидуальных заданий	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно: Повторно:
3	Точность оценки мнений клиентов	Ошибка оценки количества недовольных клиентов (по итогам анализа за один месяц): _____ %	Однократно: Повторно:
4	Сроки выполнения отделом отчетов о работе за квартал (три месяца) и отправка их руководству компании. <i>Подумайте, кто (что) в этом случае будет являться объектом контроля?</i>	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно: Повторно:

Задание 2. Содержание контрольных мероприятий

Представьте себе, что вы – генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу (см. пример оформления).

Пример оформления

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал	_____	
Производство	_____	
Продажи	_____	
Другое _____	_____	

Раздел 10.

Задание 1. Личностный подход

Сформулируйте перечень качеств и компетенций, необходимых лидерам в разных областях деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

№ п/п	Область деятельности	Перечень качеств и компетенций лидера
1	Крупное промышленное предприятие, использующее новейшие технологии производства	
2	Негосударственное высшее учебное заведение – университет, ориентированный на инновационные методы обучения студентов	
3	Спортивная детско-юношеская школа	
4	Другое _____	

Задание 2. Модель Ф. Фидлера

Прочитайте кейс:

«Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон»

Коммерческое предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

Основная часть сотрудников предприятия – высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На «Электроне» поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли.

Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование. Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывался о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением.

В новом году предприятие «Электрон» получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий. Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями.

Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством.

Задания:

1. Используя модель Фреда Фидлера, оцените ситуацию и предложите стиль лидерства, который следует избрать Владимиру Соловьеву на данном этапе развития фирмы (см. ниже пример оформления).

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	
Структура задачи	
Должностные полномочия руководителя (сила его влияния)	
Номер ситуации	
Стиль лидерства	Ориентация на

2. Как вы думаете, изменится ли со временем стиль лидерства, используемый В. Соловьевым? Если изменится, то как? Объясните свои предположения.

Задание 3. Модель принятия решений

Оцените ситуацию, описанную в кейсе «Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон», используя модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго. Определите рекомендуемый стиль лидерского поведения. Сравните его с предыдущей рекомендацией.

Задание 4. Модель лидерства Ицхака Адизеса

Используя кейс «Модель лидерства руководителя предприятия «Электрон», предположите, какой РАЕИ-код характерен для В. Соловьева. Какой РАЕИ-код должен быть характерен для руководителя предприятия «Электрон» в описанной ситуации? Почему?

Задание 5.

О какой форме власти (влияния) говорят эти изречения Конфуция? Объясните свое мнение.

«Когда ведёшь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведёшь себя неправильно, то не слушают, хоть и прикажешь».

«Когда ты исправляешь сам себя, то с чем не справишься в правлении?
Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?»

Конфуций

Задание 6.

Прочитайте кейс

Корпорация Oracle на протяжении тридцати лет является крупнейшим в мире поставщиком программного обеспечения для управления информацией, базами данных.

Брюс Скотт, один из архитекторов и соавторов первых трех версий Oracle Database:

– Я много думал над тем, что именно обеспечило успех Oracle. И я действительно считаю, что это был Ларри Эллисон. Мы одержали победу над множеством других поставщиков СУБД. И все это благодаря харизме, проницательности и упорству Ларри – за что бы он ни брался. У Ларри просто такой склад ума. Я могу привести пример того, как он мыслит. Однажды нам нужно было протянуть кабели от наших терминалов в соседний машинный зал. Я не представлял себе, как это сделать. Ларри взял молоток, проделал дыру в середине стены и сказал: «Тяните сюда». Именно такой у него стиль мышления: пробить дыру, так или иначе – но добиться результата.

Эд Оутс, основатель Oracle:

– У Ларри была энергия, оптимизм, проницательность и характер, чтобы двигать эту компанию вперед. Он действительно мастерски справлялся со сложными проблемами.

О какой форме (формах) власти (влияния) говорит этот кейс? Объясните свое мнение.

Задание 7.

Прочитайте кейс

«Как обслуживать станки?»

В крупной приборостроительной компании начали увеличиваться затраты на ремонт оборудования, руководители задумались об улучшении профилактического обслуживания станков без дополнительных финансовых затрат.

Было решено привлечь к делу самих рабочих. То есть в дополнение к своим обычным, условно говоря, токарным или фрезерным обязанностям рабочие должны были ежедневно смазывать, чистить и проводить общую проверку оборудования.

Люди, естественно, возмутились: среди высококлассных станочников считалось непрестижным «возиться в грязи». Кроме того, это увеличило бы их нагрузку примерно на 20%. Заставить сотрудников с помощью приказов не удалось – первая же проверка показала, что регламент обслуживания станков не соблюдается в полной мере. Связано это было не только с нежеланием делать лишнюю работу, но и отчасти с незнанием, как правильно ухаживать за станком полувековой давности.

«Продавливать» решение было бессмысленно: операторы могли уволиться, а новых взять неоткуда.

Какое решение приняли бы вы? Какую форму (какие формы) власти и влияния вы бы использовали? Объясните ваше решение.

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

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляется путем проведения процедур текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с Положением университета о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и программам магистратуры.

Текущий контроль проводится на занятиях в течение семестра

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос;
- доклад;
- выполнение заданий;
- тест.

Промежуточная аттестация проводится в 8 семестре в форме зачета.

Оценочные средства промежуточной аттестации:

- зачет.

Уровень сформированности компетенций определяется оценками «зачтено», «не зачтено».

Шкала оценивания:

оценка «зачтено» (*при неполном (пороговом), хорошем (углубленном) и отличном (продвинутом) усвоении*) выставляется обучающемуся, если он:

- усвоил предусмотренный программный материал;

- правильно, аргументировано ответил на вопросы, с приведением примеров;
- показал систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими изучаемыми дисциплинами;
- при ответе на вопросы использовал научную и специальную терминологию.

оценка «не зачтено» *(при отсутствии усвоения (ниже порогового))* выставляется обучающемуся, если он:

- не ответил на вопросы;
- допустил существенные ошибки в ответе;
- не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем;
- не владеет в должной степени научной и специальной терминологией.