

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»**

Кафедра конфликтологии

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры  
конфликтологии

Протокол № \_\_\_ от \_\_. \_\_\_\_\_

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**37.03.02 «Конфликтология»**

Профиль подготовки «Социально-трудовые конфликты»

Квалификация:  
**Бакалавр**

Санкт-Петербург

## **1. Общие положения**

Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Основы менеджмента» используется в целях нормирования процедуры оценивания качества подготовки и осуществляет установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы дисциплины. Предметом оценивания являются знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций у обучающихся. Процедуры оценивания применяются в процессе обучения на каждом этапе формирования компетенций посредством определения для отдельных составных частей дисциплины методов контроля – оценочных средств. Основным механизмом оценки качества подготовки и формой контроля учебной работы студентов являются текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.

### **1.1. Цель и задачи текущего контроля студентов по дисциплине**

Цель текущего контроля – систематическая проверка степени освоения программы дисциплины «Основы менеджмента» уровня достижения планируемых результатов обучения - знаний, умений, навыков, в ходе ее изучения при проведении занятий, предусмотренных учебным планом. Задачи текущего контроля:

1. обнаружение и устранение пробелов в освоении учебной дисциплины;
2. своевременное выполнение корректирующих действий по содержанию и организации процесса обучения;
3. определение индивидуального учебного рейтинга студентов;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

В течение семестра при изучении дисциплины реализуется традиционная система поэтапного оценивания уровня освоения. За каждый вид учебных действий студенты получают оценку.

### **1.2. Цель и задачи промежуточной аттестации студентов по дисциплине.**

Цель промежуточной аттестации – проверка степени усвоения студентами учебного материала, уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций на момент завершения изучения дисциплины. Промежуточная аттестация проходит в форме экзамена.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определение уровня освоения учебной дисциплины;
2. определение уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций;
3. соотнесение планируемых результатов обучения с планируемыми результатами освоения образовательной программы в рамках изученной дисциплины.

## 2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Предмет, цели и задачи дисциплины Менеджмент как вид деятельности	ОК-3, ОК-6	Доклады, тесты, устный опрос, коллоквиум
2.	Тема 2. Эволюция и научные школы менеджмента. Современные подходы к менеджменту	ОК-3, ОК-6	Доклады, практическое задание, письменный опрос, устный опрос, коллоквиум
3.	Тема 3. Понятие организации Организации и системы Типология организаций	ОК-3, ОК-6	Доклады, устный опрос, практическое задание, коллоквиум
4.	Тема 4 Организационная культура. Организационная диагностика: принципы и методы	ОК-3, ОК-6	Доклады, кейсы, практическое задание, устный опрос
5.	Тема 5. Понятие и классификация функций и методов менеджмента	ОК-3, ОК-6	Доклады, практическое задание, тесты, круглый стол, тесты, кейсы, устный опрос
6.	Тема 6. Мотивация как функция управления	ОК-3, ОК-6	Доклады, практическое задание, тесты, круглый стол, тесты, кейсы, устный опрос
7.	Тема 7. Контроль и анализ как функции управления	ОК-3, ОК-6	Доклады, практическое задание, тесты, кейсы, письменный опрос
8.	Тема 8. Связующие процессы в менеджменте: коммуникации	ОК-3, ОК-6	Доклады, кейсы, практическое задание, устный опрос
9.	Тема 9. Связующие процессы в менеджменте: принятие решений	ОК-3, ОК-6	Доклады, кейсы, практическое задание, устный опрос
10	Тема 10. Лидерство в организации	ОК-3, ОК-6	Доклады, кейсы, практическое задание, устный опрос
Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины			Зачет

## 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

### 3.1. Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;

2. Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;

3. Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;

4. Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

### **3.2. Критерии оценивания (зачет)**

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

**«Зачтено»** выставляется студенту при условии, что студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

**«Не зачтено»** выставляется студенту при условии, что студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

#### **4. Типовые контрольные задания (тесты, рефераты, курсовые работы, кейсы и др.) и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков**

##### **Темы для написания реферата**

###### **Классическая (административная) школа управления**

1. Исторические предпосылки возникновения. Основные положения классической школы управления.
2. Система управления Ф. Тейлора.
3. Хронометраж движений Ф. Гилберта.
4. Бюрократическая система М. Вебера.
5. Схема управления организацией по Г. Форду.
6. Принципы и функции управления А. Файоля.
7. Применимость и значение концепций в практике современного управления.

###### **Школа человеческих отношений и поведенческие науки**

1. Исторические предпосылки возникновения. Формирование управленческого подхода, ориентированного на человека.
2. Исследования Э. Мэйо (Хоторнский эксперимент),
3. Теория М. Фоллетт.
4. Поведенческие концепции Д. МакГрегора .
5. Вклад выдающихся представителей школ в науку управления, использование концепций в практике современного управления.

###### **Становление научного менеджмента в России**

1. Организационно-технические концепции управления А.А. Богданова, О.А. Ерманского, А.К. Гастева и др.
2. Социальные концепции П.М. Керженцева, Н.А. Витке и др.
3. Вклад российских ученых в развитие менеджмента как науки.
4. Применение основных положений в практике современного управления.

###### **Современные подходы в управлении**

1. Количественные теории управления.
2. Процессный подход в управлении.
3. Концепции системного и ситуационного подходов.
4. Наиболее яркие представители школ и их вклад в теорию менеджмента.

###### **Системный подход в управлении**

1. Понятие «система», виды систем, их свойства. Элементарная система.
2. Основы системного подхода в управлении.
3. Производство как система «ресурсы - продукция».

## ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

### Перечень дискуссионных тем для круглого стола

#### 1. Тема 9.

#### Круглый стол

(с элементами деловой игры и диспута)

#### Тема 9. Связующие процессы в менеджменте: принятие решений

##### 1. Проблема.

Взаимодействие организации с кредитными организациями.

##### 2. Концепция диспута

Формирование навыков коллективной и индивидуальной работы, системы знаний, умений, навыков в ходе рассмотрения взаимодействия предпринимателей с кредитными организациями, его обеспечения, характеристик, экономических условий осуществления, а также разновидностей кредитования при выполнении контрольных вопросов, практических и тестовых заданий

**3. Активная форма проведения круглого стола:** преподаватель направляет обсуждение, а также подводит итоги.

##### Вопросы

1. Что такое кредитные организации?
2. Принципы кредитования. Перечислите и охарактеризуйте.
3. Что представляет собой кредитный договор, его структура?
4. Из каких этапов состоит процесс кредитования?
5. Какие вы знаете виды и формы обязательств, обеспечивающих возвратность кредита?
6. Какие документы предоставляет фирма в банк для получения кредита?

#### Тематика практических заданий

Практическое задание к теме 2:

На конкретных примерах (кейсы для студентов) в малых группах рассмотреть различные аспекты понятия «организация» и формы проявления организационных отношений.

Практическое задание к теме 3:

На конкретных примерах (кейсы для студентов) рассмотреть:

- основные системы, рассматриваемые в примере;
- класс данных систем по признакам классификации;
- примеры положительной и отрицательной обратной связи;
- проявления системных свойств и закономерностей;
- рассмотреть понятие и примеры функций систем;
- сформулировать функции различных систем.

#### Деловая игра САФО.

Практическое задание к теме 4:

На конкретных примерах проиллюстрировать особенности социально-экономической организации, выделить ключевые факторы внешней (дальней и ближней) и внутренней среды, дать их характеристику. Построить бизнес-модель организации.

Практические задания к теме 5:

1. Для конкретной организации (в которой проходили практику) определить ее тип по различным типологическим признакам.

2. На основе презентации рассмотреть особенности слияний и поглощений при формировании интеграционных форм.

Практическое задание к теме 6:

На конкретных примерах рассмотреть особенности различных структур и провести их сравнительный анализ.

Практические задания к теме 7:

1. Рассмотреть особенности процессов дифференциации и интеграции в организациях, используя раздаточный материал.

2. Проанализировать американскую и японскую модели бизнеса, увязав их с процессами дифференциации и концентрации.

Практическое задание к теме 8:

Для конкретной организации провести анализ ОК на основе метода ОСАІ. Построить «профиль». Представить отчет. Обсудить полученные результаты.

Практическое задание к теме 9:

Для конкретной организации: провести стратегический анализ, построить «дерево целей», обосновать основные стратегические направления развития.

Практическое задание к теме 10:

Решение задач прогнозирования характеристик внешней среды организации (на примере спроса).

Практическое задание к теме 6:

1. Проведение **деловой игры** «Организационная структура торговой фирмы». На основе принципов построения рациональных структур предложить изменения организационной структуры фирмы. Предложения обосновать. Представить схему предлагаемой оргструктуры.

2. На различных примерах (**кейсы**) провести открытое обсуждение различных аспектов реорганизации.

Практическое задание к теме 7:

На конкретных примерах (**кейсы**) рассмотреть вопросы персонального развития в организации.

Практическое задание к теме 8:

На конкретных примерах (**кейсы**) рассмотреть вопросы групповой динамики в организации.

Практическое задание к теме 9:

На конкретных примерах (**кейсы**) рассмотреть примеры проявления конфликтов в организации и методы управления ими.

Практическое задание к теме 10:

Для конкретной организации провести организационную диагностику. Представить отчет. Обсудить полученные результаты.

### *Ситуационные задачи и деловые игры*

**Деловая игра:** «Социально-психологический климат в коллективе» (к теме 4).

Цель деловой игры – закрепление теоретических знаний и отработка практических приемов анализа социально-психологических отношений в трудовом коллективе.

**Порядок проведения деловой игры**

1. Введение в игру. Преподаватель совместно со студентами уточняет содержание понятия «трудовой коллектив», характеризует факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.
2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.
3. Изучение участниками игры ситуаций, приведенных на социограммах.
4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов.
5. Игровой процесс. Участники команд анализируют социально-психологические отношения в рассматриваемых коллективах, предлагают меры их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности – в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).
6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнителей ролей, обосновывает оптимальный вариант или возможные варианты решения ситуационной задачи.
7. Общая дискуссия в учебной группе.

### **Кейс-задачи**

Процесс обучения с использованием кейс–метода представляет собой имитацию реального события, небольшие материальные и временные затраты и вариативность обучения. Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы: самостоятельного осуществления

целеполагания, сбора необходимой информации, ее анализа с разных точек зрения, выдвижения гипотезы, выводов, заключения, самоконтроля процесса получения знаний и его результатов.

Цели кейс– метода в преподавании дисциплины заключаются в:

- активизации студентов;
- повышении мотивации к учебному процессу;
- овладении навыками анализа ситуаций и нахождение оптимального выхода из ситуаций;
- отработке умений находить информацию и работать с ней;
- моделировании решений данных ситуаций и в соответствии с заданием, представлении различных подходов к разработке планов действий;
- принятии правильного решения на основе группового анализа ситуации;
- приобретении навыков четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания и защиты своей точки зрения;
- выработке навыков критического оценивания различных точек зрения, осуществлении самоанализа, самоконтроля и самооценки.

Возможность использования кейс–метода оправдано в преподавании дисциплины «Экономическая конфликтология». Использование кейс–метода при изучении дисциплины можно применять для решения задач различных уровней сложности.

*Структура и содержание кейса:*



- предъявление темы программы и занятия, проблемы, вопросов, задания;
- подобное описание практических ситуаций;
- сопутствующие факты, положения, варианты, альтернативы;
- учебно – методическое обеспечение:
- наглядный, раздаточный или другой иллюстративный материал;
- рекомендации “Как работать с кейсом”;
- литература основная и дополнительная;
- режим работы с кейсом;

Критерии оценки работы по этапам. Порядок (алгоритм) работы по кейс – методу

№ п/п	Наименование этапа	Время этапа занятия
1	Подготовка к занятию преподавателем и студентами	Домашняя работа
2	Организационная часть. Выдача кейса	5
3	Индивидуальная самостоятельная работа студентов с кейсом. Получение дополнительной информации	10
4	Проверка усвоения теоретического материала по теме	10
5	Работа студентов в микрогруппах	30
6	Дискуссия (коллективная работа студентов)	15
7	Оформление студентами итогов работы	10
8	Подведение итогов преподавателем	5

При подведении итогов применяются общепринятые критерии.

Критерии оценок работы по этапам занятия

№	Наименование критерия	Количество баллов
1	Профессиональное, грамотное решение проблемы	1
2	Новизна и неординарность решения проблемы	1
3	Краткость и четкость изложения теоретической части решения проблемы	2
4	Качество оформления решения проблемы	1
5	Этика ведения дискуссии	5
6	Активность работы всех членов микрогруппы	5
7	Штрафные баллы (нарушение правил ведения дискуссии, некор-	-5

	ректность поведения и т.д.)	
Итого:		15 (-% 5)

Пример кейса к теме 6.

## СТРУКТУРА КЕЙСА

### 1. Методическая часть

#### Дидактические цели кейса:

Настоящий кейс предназначен для обоснования студентами подхода к развитию навыков формирования команды проекта.

Задача по анализу для студентов – аргументированное обоснование формирования рабочей группы проекта.

#### Пояснительная записка по организации работы над кейсом для преподавателя.

Данное семинарское занятие с использованием КЕЙС-метода рассчитано на один академический час. На аудиторном занятии студенты знакомятся с кейсом. Рекомендуется поставить проблемные вопросы (5 минут). На обсуждение проблемной ситуации в группах выделить время около 15-20 минут. Оставшееся время вести обсуждение вариантов решений проблемы.

### 2. Сюжетная часть кейса

У компании «ПрофРассылка» есть проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным.

Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по различным городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый Заказчику, оказывается низкого качества (сроки / претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объёмов. В компании существует отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи, руководителю проекта нужна рабочая группа:

*Разработчик IT системы - Николай.* Задача: Необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных, с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работ по этому проекту. Говорит, что другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько Вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие, на данный момент, было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

*Инженер – Василий.* Задача: разработка функциональной упаковки и расчёт сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающий дизайнер ушла в декрет, нового штатного сотрудника пока не нашли. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн.

*Логист – Иван.* Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по городам. На данный момент из-за того, что ключевой клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим –

постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – «ваша недоработка и некомпетентность в организации логистики».

*Директор производства.* Настроен очень позитивно. Однако, на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблемы посредством написания служебных записок, проведением рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с Вас не снимаются. Проект является непрофильным для компании. Т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

**Задача:** Создать эффективную рабочую группу.

**Вопросы:**

1. Какие управленческие решения необходимо принять на всех этапах работы проекта?
2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний Заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

# КОНТРОЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Подчеркните слова, определяющие термин "Менеджмент":  
наука, искусство, спорт, профессия, шахматы, специальность.
2. Уточните понятие: хозяйственная деятельность по сравнению с понятием «деятельность»  
\_\_\_\_\_
3. Приведите примеры объектов хозяйственной деятельности:  
\_\_\_\_\_
4. Три условия, необходимые и достаточные для того, чтобы группу людей считать организацией:  
\_\_\_\_\_
5. В чем заключается отличие формальных и неформальных групп?  
\_\_\_\_\_
6. Приведите примеры формальной и неформальной групп:  
\_\_\_\_\_
7. Что включает в себя понятие: ресурсы?  
\_\_\_\_\_
8. Назовите факторы внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия:  
\_\_\_\_\_
9. Основная причина горизонтального разделения труда:  
\_\_\_\_\_
10. Основная причина вертикального разделения труда:  
\_\_\_\_\_
11. Перечислите три наиболее отличительные черты управленческого труда от неуправленческого:  
\_\_\_\_\_
12. Перечислите управленческие функции:  
\_\_\_\_\_
13. Определение производительности:  
\_\_\_\_\_

# Тема 1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. В чем сложность применения на практике отдельных выводов поведенческой школы?  
\_\_\_\_\_
2. Какое преимущество дает модель для менеджера при принятии управленческих решений?  
\_\_\_\_\_
3. В чем преимущество количественной оценки работы организации для менеджера?  
\_\_\_\_\_
4. Какие элементы управления подчеркивают непрерывность процесса управления, взаимосвязь функций управления?  
\_\_\_\_\_
5. На какие три вопроса необходимо ответить менеджерам, реализуя функцию планирования?  
\_\_\_\_\_
6. Почему цели организации должны быть гибкими?  
\_\_\_\_\_
7. Какие две работы выполняют менеджеры, реализуя функцию организации?  
\_\_\_\_\_
8. В каком случае результаты контроля подвигают менеджера к решению "ничего не предпринимать"?  
\_\_\_\_\_
9. Простейшее определение процесса принятия решения:  
\_\_\_\_\_
10. Простейшее определение процесса коммуникации:  
\_\_\_\_\_
11. Простейшее понятие системного подхода:  
\_\_\_\_\_
12. Почему организацию можно считать открытой системой?  
\_\_\_\_\_
13. В чем заключаются недостатки ранних школ менеджмента, связанные с незнанием авторами системного подхода.

## Тема 2. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

### Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Перечислите основные переменные организации:

\_\_\_\_\_

2. Требования к целям подразделений, принадлежащих одной организации:

\_\_\_\_\_

3. Специализированное подразделение труда подразумевает...

\_\_\_\_\_

4. Подчеркните, какая структура предпочтительней для реализации целей любой организации: плоская структура, высокая структура.

\_\_\_\_\_

5. Какие из перечисленных формулировок относятся к целям, а какие — к задачам:

5.1. До 15 января представить отчет о расходе материалов в бухгалтерию.

5.2. Обеспечить в течение года снижение расхода материалов на 0,5%.

5.3. Ежеквартально корректировать систему управления материальными запасами.

6. При изготовлении кабельных изделий технология начинается с:

6.1. заключения договора с поставщиками;

6.2. транспортировки материалов от поставщика;

6.3. входного контроля качества материалов;

6.4. поступления материалов на первую машинную операцию.

7. Почему персонал относят к центральному фактору внутренней среды организации?

\_\_\_\_\_

8. В связи с какими новыми представлениями в менеджменте начался учет факторов внешней среды?

\_\_\_\_\_

9. Почему в настоящий момент учет факторов внешней среды особенно актуален?

\_\_\_\_\_

10. Перечислите факторы внешней среды прямого действия:

\_\_\_\_\_

11. В условиях быстро изменяющегося законодательства, какое подразделение целесообразно создать в организации?

\_\_\_\_\_

12. Перечислите факторы внешней среды косвенного влияния:

\_\_\_\_\_

13. Ужесточение требований к защите окружающей среды является следствием:

13.1. влияния социокультурных факторов;

13.2. влияния политических факторов;

13.3. влияния местного населения.

## Тема 3. КОММУНИКАТИВНОСТЬ

### Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Почему менеджмент уделяет большое внимание изучению коммуникаций?

\_\_\_\_\_

2. Почему представляется важным общение между руководителями одного уровня (горизонтальные коммуникации)?

\_\_\_\_\_

3. Каким вы представляете канал передачи "слухов"?

\_\_\_\_\_

4. Перечислите основные элементы коммуникационного процесса:

\_\_\_\_\_

5. Как вы понимаете декодирование?

\_\_\_\_\_

6. Каким образом можно установить качество декодирования?

\_\_\_\_\_

7. Что такое "шум" в информационной системе?

\_\_\_\_\_

8. В чем смысл семантического барьера в общении?

\_\_\_\_\_

9. Каким образом невербальные символы затрудняют общение?

\_\_\_\_\_

10. Какое главное правило умения слушать часто нарушается участниками обмена информацией?

\_\_\_\_\_

11. Каким образом можно улучшить обратную связь в межличностном общении за счет невербальных символов?

\_\_\_\_\_

12. Почему, с точки зрения коммуникаций, целесообразно уменьшение численности руководителей среднего звена?

\_\_\_\_\_

13. Какие современные направления улучшения организационных коммуникаций вы знаете?

\_\_\_\_\_

## Тема 4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?  
\_\_\_\_\_
2. В чем различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями?  
\_\_\_\_\_
3. К чему сводится компромисс при принятии решений?  
\_\_\_\_\_
4. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями?  
\_\_\_\_\_
5. Перечислите этапы рационального решения:  
\_\_\_\_\_
6. Как вы понимаете проблему?  
\_\_\_\_\_
7. В чем вы видите главный результат этапа диагноза проблемы?  
\_\_\_\_\_
8. Какой способ применяется для лучшего восприятия ограничений на принятие решений?  
\_\_\_\_\_
9. Как рекомендует поступать менеджмент, если ограничение невозможно представить количественным показателем?  
\_\_\_\_\_
10. На каком этапе можно считать, что процесс принятия решения окончательно завершен?  
\_\_\_\_\_
11. Как вы понимаете принятие решений в условиях риска?  
\_\_\_\_\_
12. Решения следует принимать быстро, но не опережая время. Как вы понимаете этот тезис?  
\_\_\_\_\_
13. В чем заключается экономическая целесообразность привлечения необходимого и достаточного количества информации для принятия качественного решения?  
\_\_\_\_\_



## Тема 4. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Определение модели:

\_\_\_\_\_

2. Какое преимущество предоставляет моделирование при принятии решений?

\_\_\_\_\_

3. Перечислите типы моделей:

\_\_\_\_\_

4. Перечислите причины снижающие эффективность моделей:

\_\_\_\_\_

5. Какая модель может дать ответ о количестве автобусов на одном маршруте?

\_\_\_\_\_

6. Какая модель позволит оптимально распределить автобусы по всем маршрутам.

\_\_\_\_\_

7. Определить цену билета авиалайнера, соответствующую точке безубыточности, если ОПЗ = 7 400 000 руб. ПЗ = 100000 руб. в месяц, количество мест = 400, количество мест в сутки = 2.

\_\_\_\_\_

8. Каких непроизводительных издержек можно избежать при использовании модели управления запасами?

\_\_\_\_\_

9. Определение прогнозирования:

\_\_\_\_\_

10. Перечислите неформальные методы прогнозирования:

\_\_\_\_\_

11. Приведите свой пример прогноза с использованием анализа временных рядов:

\_\_\_\_\_

12. В чем заключается ограниченность применения анализа временных рядов?

\_\_\_\_\_

13. В чем заключается метод прогнозирования "мнение жюри"?

\_\_\_\_\_

## Тема 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Как вы понимаете положительный результат деятельности предприятия?  
\_\_\_\_\_
2. В чем вы видите доказательство утверждения: "Стратегия (цели) определяют структуру"?  
\_\_\_\_\_
3. Какие две работы выполняет менеджер, реализуя функцию организации?  
\_\_\_\_\_
4. Определение термина "делегирование":  
\_\_\_\_\_
5. Определение термина "ответственность":  
\_\_\_\_\_
6. Почему нельзя делегировать ответственность?  
\_\_\_\_\_
7. Определение полномочий:  
\_\_\_\_\_
8. В чем заключается отличие полномочий от власти?  
\_\_\_\_\_
9. Определение линейных полномочий:  
\_\_\_\_\_
10. Определение цепи команд:  
\_\_\_\_\_
11. Почему при проектировании структуры необходимо руководствоваться нормой управляемости?  
\_\_\_\_\_
12. В чем заключается принцип соответствия?  
\_\_\_\_\_
13. Почему отсутствует необходимость контроля за деятельностью подразделений в организациях с высокой степенью децентрализации?  
\_\_\_\_\_

# Тема 7. МОТИВАЦИЯ

## Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Определение мотивации:

---

2. Мотивация по методу кнута и пряника использовалась тысячелетия, однако значительное влияние на повышение производительности метод оказал после определения "достаточной дневной выработки". Почему?

---

3. Улучшение условий труда относится к методу:

3.1. кнута и пряника;

3.2. психологическим методам.

4. Открытие Мэйо о преобладающем воздействии человеческого фактора, социального взаимодействия и группового поведения на производительность труда привели к основанию нового направления в менеджменте:

---

5. Определение потребности:

---

6. Как влияет высокая степень удовлетворения потребности на будущее поведение работника?

---

7. Разделите перечисленные термины и словосочетания на две группы наиболее близкие по смыслу: внутреннее вознаграждение, внешнее вознаграждение, мотив, стратегия поведения, стимул, тактика поведения:

---

8. В чем выражается иерархия потребностей по Маслоу?

---

9. В чем выражаются недостатки теории мотивации Маслоу?

---

10. Какие задачи следует поручать работникам с потребностью успеха?

---

11. В чем отличие теории Герцберга от других содержательных теории мотивации;

---

12. Напишите модель теории мотивации ожидания и подчеркните наиболее важную взаимосвязь?

---

13. В чем заключается отличительный вывод теории мотивации по модели Портера-Лоулера?

---

## Тема 8. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ

### Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Определение контроля:

\_\_\_\_\_

2. На каком временном отрезке важно выявить проблему?

\_\_\_\_\_

3. По отношению к каким ресурсам производится предварительный контроль?

\_\_\_\_\_

4. Чем отличаются текущий и заключительный контроль?

\_\_\_\_\_

5. В чем смысл обратной связи в системе контроля?

\_\_\_\_\_

6. Напишите основное требование к стандартам:

\_\_\_\_\_

7. Как вы понимаете величину допустимых отклонений?

\_\_\_\_\_

8. К чему ведет излишнее ужесточение величины допустимых отклонений?

\_\_\_\_\_

9. Можно ли отнести к управленческим решениям решение ничего не предпринимать? Обосновать.

\_\_\_\_\_

10. Какие причины приводят к необходимости изменения самих стандартов?

\_\_\_\_\_

11. Перечислите два основных негативных последствия контроля:

\_\_\_\_\_

12. Почему следует избегать чрезмерного контроля?

\_\_\_\_\_

13. В чем смысл экономического контроля?

\_\_\_\_\_

# Тема 9. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО

## Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Определение лидерства:

\_\_\_\_\_

2. Определение власти:

\_\_\_\_\_

3. Какая форма власти требует повышенного контроля, в чем слабая сторона этой власти?

\_\_\_\_\_

4. В чем недостатки формы власти через вознаграждение?

\_\_\_\_\_

5. Почему среди руководителей часто встречаются противники экспертной формы власти?

\_\_\_\_\_

6. На чем базируется сильная власть независимо от формы влияния?

\_\_\_\_\_

7. Перечислите подходы к определению эффективного лидерства?

\_\_\_\_\_

8. Как понимать лидерство с точки зрения теории великих людей?

\_\_\_\_\_

9. В чем состоит вклад поведенческого подхода в теорию лидерства?

\_\_\_\_\_

10. В чем заключается слабость личностного и поведенческого подходов к лидерству?

\_\_\_\_\_

11. Определение стиля руководства:

\_\_\_\_\_

12. Из каких выводов исходили авторы двумерной трактовки стилей руководства?

\_\_\_\_\_

13. Какие практические рекомендации предполагают сторонники ситуационного подхода руководителям?

\_\_\_\_\_

# Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

## Контрольное упражнение

Имя, Фамилия, группа \_\_\_\_\_

1. Определение конфликта:

\_\_\_\_\_

2. Перечислите типы конфликтов:

\_\_\_\_\_

3. Перечислите причины конфликтов:

\_\_\_\_\_

4. Какие выгоды имеет организация при эффективном управлении конфликтами?

\_\_\_\_\_

5. Какие угрозы имеет конфликт, когда не находят управленческого решения его разрешения?

\_\_\_\_\_

—

6. В чем заключается сущность разрешения конфликта методом решения проблемы?

\_\_\_\_\_

—

7. В чем заключается преимущество компромисса?

\_\_\_\_\_

—

8. Каким общим недостатком обладают уклонение, сглаживание и принуждение?

\_\_\_\_\_

—

9. Перечислите последствия чрезмерного стресса для человека:

\_\_\_\_\_

10. Напишите две причины стресса:

\_\_\_\_\_

11. К каким причинам стресса относят "неинтересную работу", последствия "неинтересной работы"?

\_\_\_\_\_

12. Может ли служить причиной стресса повышение по службе? Обосновать.

\_\_\_\_\_

13. В чем заключается эффективное управление при определении объема и типа работы для подчиненных?

\_\_\_\_\_

## Ситуационные задачи по курсу «Основы менеджмента»

### *Ситуация 1*

Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом в Вашем. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящем от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

### *Ситуация 2*

Вы - руководитель строительной организации. Понедельник - начало недели, начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло, осматриваете свой кабинет и с тяжестью во взгляде смотрите на свой рабочий стол: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. На 10:00 у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком "хаосе" Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

### *Ситуация 3*

Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

### *Ситуация 4*

Вы сделали ремонт своего кабинета. Осталось только выбрать мебель. Дизайнер Вашей фирмы советует Вам выбрать мебель известного производителя, но Вам нравится другая. Как Вы поступите?

### *Ситуация 5*

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном листе. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### ***Ситуация 6***

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

### ***Ситуация 7***

Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

### ***Ситуация 8***

Во время деловой встречи с Вами ваш сотрудник из отдела рекламы “вышел из себя”, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

### ***Ситуация 9***

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### ***Ситуация 10***

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

### ***Ситуация 11***

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Каковы Ваши действия?

### ***Ситуация 12***

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган государственной службы, уточненные данные. Ваши действия?



### ***Ситуация 13***

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, подучил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми.

Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы. Каковы действия руководителя?

### ***Ситуация 14***

Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя?

### ***Ситуация 15***

Недавно назначенный руководитель администрации (Вы), получив отчет одного из начальников отдела, признал его некачественно сделанным. Предложите наиболее рациональный вариант решения.

### ***Ситуация 16***

На приеме граждан к руководителю учреждения (Вы) обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия?

### ***Ситуация 17***

Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что ему указали. Как должен вести себя руководитель?

### ***Ситуация 18***

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений.

### ***Ситуация 19***

Один из членов вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

### ***Ситуация 20***

Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

### ***Ситуация 21***

Вы недавно назначены руководителем отдела департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

### ***Ситуация 22***

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента государственной службы. Однако в последний момент перед сдачей документа для рассмотрения на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как следует поступить?

### ***Ситуация 23***

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия?

### ***Ситуация 24***

Вы назначены исполняющим обязанности начальника отдела на время его отпуска. В отделе царит тип управления, близкий к попустительскому. Как вы поведете себя в данной ситуации и распорядитесь властью?

### ***Ситуация 25***

На одном из совещаний аппарата администрации, состоявшемся вскоре после вашего назначения, предложенное вами решение проблемы не нашло ни поддержки, ни других предложений. Ваши действия?

### ***Ситуация 26***

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы им ответите?

### ***Ситуация 27***

Вы недавно назначены руководителем крупного отдела. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 мин и застаете их в том же положении. Как вы поведете себя в такой ситуации?

### *Ситуация 28*

В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю?

## *ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ*

### **Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации (зачету)**

1. Понятие менеджмента и управления
2. Виды менеджмента
3. Принципы менеджмента
4. Навыки и роли современного менеджера
5. Эволюция научного менеджмента: основные этапы и школы.
6. Школа научного управления и административная школа.
7. Концепция «рациональной бюрократии».
8. Поведенческое" направление в менеджменте.
9. Понятие, классификация и характеристики системы.
10. Понятие организации и его трактовки.
11. Организационные образования в обществе. Типология организаций
12. Особенности социально-экономических организаций
13. Законы самосохранения и развития организации. Концепция жизненного цикла организации, и ее использование в управлении
14. Самоорганизация и закон синергии. Синергетический подход к управлению
15. Закон информированности – упорядоченности и его значение для управления
16. Понятие и основные компоненты внешней среды организации.
17. Внутренняя среда организации.
18. Методология исследования организаций. Системный, комплексный и аспектный подход к организации. Принципы системного подхода.
19. Основные подходы к управлению организацией: системный, функциональный, процессный, ситуационный, проектный.
20. Понятие структуры организации. Эволюция и тенденции развития организационных структур.
21. Основные типы современных организационных структур. Сравнительная характеристика организационных структур управления.
22. Понятие организационной культуры (ОК) и ее составляющие.
23. Типология ОК.
24. Влияние глобализации на формирование современной корпоративной культуры. Основные механизмы изменения организационной культуры.
25. Диагностика организационной культуры. Диагностика ОК на основе метода ОСАІ. Построение «профиля» культуры организации.
26. Классическая и поведенческая концепции организации.
27. Институциональная и эволюционная концепции организации.
28. Системные и интеграционные концепции организации.
29. Базовые модели (концепции) организации и подходы к управлению.
30. Управленческие решения: понятие и классификация.
31. Процесс принятия управленческих решений
32. Поведенческие модели и методы принятия решений. Психологические типы и стили принятия управленческого решения.
33. Понятие и классификация функций менеджмента.
34. Функция планирования в менеджменте.
35. Функция прогнозирования в менеджменте.

36. Особенности стратегического менеджмента.
37. Методы стратегического анализа.
38. Функция организации и принципы проектирования организационных структур.
39. Основные подходы к проектированию организационных систем.
40. Реорганизация социально-экономических систем: интеграция, дезинтеграция, реструктуризация внутренних процессов. Реинжиниринг бизнеса.
41. Функции анализа и контроля в организации.
42. Функция и теории мотивации в менеджменте.
43. Понятие, классификация и общая характеристика основных методов управления
44. Организационное поведение: сущность и формы проявления.
45. Типы управленческих отношений в организации. Ориентации руководителя: формализованные и персонализированные.
46. Теоретические подходы к изучению организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения.
47. Модели организационного поведения. Изменение парадигм организационного поведения в современных условиях.
48. Поведенческие модели и методы принятия решений. Психологические типы и стили принятия управленческого решения.
49. Теории поведения человека в организации. Ценности и установки.
50. Персональное развитие в организации: основные подходы в рамках различных моделей организационного поведения.
51. Проблемы работников: причины, классификации, подходы. Стрессы. Их влияние на организационное поведение.
52. Мотивация: основные концепции мотивации трудового поведения.
53. Системы стимулирования, поощрение и наказание как подходы к управлению организационным поведением.
54. Коммуникативное поведение в организации. Основные элементы процесса коммуникаций.
55. Типы коммуникаций. Коммуникативная функция руководства.
56. Групповая динамика как форма организационного поведения.
57. Руководство и лидерство. Лидерское поведение. Модели лидерства.
58. Власть и политика организации.
59. Стил управления и его влияние на поведение сотрудников.
60. Специфика команды. Особенности формирования команды.
61. Виды конфликтов в организации. Факторы возникновения конфликтов. Функции конфликтов в организации.
62. Управление конфликтами и управление через конфликт.
63. Понятие и виды организационной диагностики. Организационные проблемы и задачи их определения.
64. Методы выявления организационных дисфункций. Когнитивное моделирование сложных ситуаций.

## Вопросы к тесту по курсу

### «Основы менеджмента»

(каждый правильный ответ оценивается в 2 балла)

**1. Какой из видов управленческой деятельности следует отнести к менеджменту:**

- а) управление общественной организацией;
- б) руководство политической партией;
- в) управление предприятием;
- г) управление технической системой (например, самолетом).

**2. В какой из перечисленных школ соблюдение принципа порядка рассматривается как один из ключевых факторов эффективного менеджмента:**

- а) научная школа;
- б) классическая школа;
- в) доктрина человеческих отношений;
- г) поведенческая школа.

**3. Какая управленческая функция в классификации А. Файоля имеет особое значение:**

- а) техническая;
- б) административная;
- в) финансовая;
- г) страховая.

**4. Неформальная структура организации:**

- а) заранее планируется;
- б) проектируется менеджерами;
- в) возникает после формальной структуры;
- г) возникает стихийно.

**5. Система пожизненного найма характерна для:**

- а) японской модели менеджмента
- б) американской модели менеджмента
- в) российской модели менеджмента
- г) для всех перечисленных моделей.

**6. Сотрудник стремится к карьерному росту в организации. Данное стремление обусловлено:**

- а) мотивом страха;
- б) мотивом вознаграждения;
- в) мотивом приспособления целей организации к своим собственным;
- г) нет однозначного ответа.

**7. Какой из перечисленных факторов не является типичной причиной возникновения конфликта:**

- а) различия в целях сотрудников организации;
- б) взаимосвязь задач;
- в) разная степень удобства рабочих мест;
- г) проблема ограниченности ресурсов.

**8. Управленческие решения называются сложными, если:**

- а) они принимаются в сложной обстановке;
- б) руководитель должен взять на себя большую ответственность;
- в) цена ошибки очень велика;
- г) принимаются на основании нескольких критериев.

**9. Фактор риска для предприятий обуславливается:**

- а) обострением конкуренции
- б) распространением кризисных тенденций по всему миру
- в) глобальными угрозами
- г) всеми перечисленными факторами

**10. Какая из перечисленных моделей относится к организационной диагностике:**

- а) Модель Портера
- б) Модель Хоманса
- в) Модель Франсона-Романэ
- г) Модель Вернона.

**11. Какое из перечисленных слоев не относится к термину "Менеджмент"?**

- а) наука;
- б) искусство;
- в) спорт;
- г) профессия

**12. К причинам горизонтального разделения труда относятся:**

- а) обеспечение иерархии управления;
- б) необходимость координации;
- в) необходимость управления;
- г) повышение производительности.

**13. Внутренние переменные организации включают:**

- а) законы;
- б) структуру;
- в) цели;
- г) людей.

**14. Ситуационный подход к поведению человека в организации рассматривает три аспекта. Какой аспект лишний?**

- а) поведение отдельных людей;
- б) поведение непосредственных руководителей;
- в) поведение высших руководителей;
- г) поведение людей в группах.

**15. Неопределенность внешней среды является следствием:**

- а) отсутствия информации;
- б) конкурентной борьбы;
- в) большого числа факторов внешней среды;
- г) большого риска.

**16. К методам улучшения коммуникаций в организациях не относятся:**

- а) излучение эмпатии и открытости;
- б) управленческие действия;
- в) системы сбора предложений;
- г) современные информационные технологии.

**17. Какая из формулировок не входит в число этапов процесса принятия рационального решения?**

- а) выработка решения;
- б) признание необходимости решения;
- в) моделирование решения;
- г) выполнение решения.

**18. Анализ временных рядов относится:**

- а) к методам прогнозирования;
- б) к методам моделирования;
- в) к методам планирования;
- г) к методам принятия решений.

**19. Модель У. Оучи показывает:**

- А. степень проявления той или иной переменной культуры в различных странах;
- В. эффективность соединения двух различных культур - американской и японской;
- С. как можно применять японские «кружки качества» в Голландии, Швейцарии и Германии.

**20. Менеджеры, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырьё и оборудование, занимают в иерархической пирамиде власти:**

- A. технический уровень;
- B. управленческий уровень;
- C. институциональный;
- D. производственный.

**21. При каком стиле руководства установление ответственности неоднозначно, система предъявляет высокие требования к личности сотрудника:**

- A. авторитарный;
- B. демократический;
- C. либеральный.

**22. К основным принципам научного управления Ф.Тейлора не относятся следующие принципы:**

- A. абсолютное следование разработанным стандартам;
- B. оплата труда по результатам труда;
- C. подчинение частных интересов общим;
- D. единение персонала.

**23. При нестратегическом подходе к управлению выработка программы действия начинается с:**

- A. анализа кадрового состава организации;
- B. анализа финансового состояния организации;
- C. анализа внутренних возможностей и ресурсов организации;
- D. анализа условий внешней среды .

**24. Системы управления Френсиса Лайкерта относятся к концепции (выберите один вариант ответа):**

- A. лидерство поведения;
- B. теория лидерских качеств;
- C. ситуационного лидерства.

**25. Объектом управления и организации к концепции Ф.Тейлора является:**

- A. качество продукции;
- B. человек;
- C. целенаправленная деятельность.

**26. Кому принадлежит идея выделения функции администрирования, как одного из видов трудовой деятельности по управлению предприятием: предвидеть, организовать, руководить, координировать, контролировать. Выберите один вариант ответа:**

- A. Ф.Тейлор;
- B. А.Файоль;
- C. Э.Мэйо;
- D. М.Мескон.

**27. К какому типу систем относится организация:**

- A. статические открытые системы;
- B. динамические открытые системы;
- C. динамические закрытые системы;
- D. статические закрытые системы.

**28. Выберите определяющие признаки организации:**

- A. иерархия;
- B. власть;
- C. управление;
- D. стратегии;
- E. цели.

**29. Какие способы действий предполагает стратегия бегства:**

- A. создание совместных предприятий;
- B. медленный уход с рынка;
- C. подчинение более сильному конкуренту;
- D. активная защита с временным отступлением на рынке.

**30. При какой стратегии расходы на НИОКР самые высокие?**

- A. патентная



- В. коммутантная
- С. эксплерентная
- Д. виолентная

**31. Какой из двух методов конкуренции преобладает на рынках развитых стран:**

- А. ценовой;
- В. неценовой.

**32. Принцип компенсации для фирм состоит в том, что развивая в себе одни черты, фирма утрачивает другие, за повышение эффективности своей деятельности в одной области расплачивается ее снижением в другой. Верно ли это утверждение?**

- А. да;
- В. нет.

**33. При каком стиле руководства руководитель должен больше заниматься развитием личных навыков и взглядов сотрудников, на первом плане должна постоянно выступать мотивация:**

- А. демократический;
- В. авторитарный;
- С. либеральный.

**34. Принимая во внимание существование неформальных коммуникаций, укажите, каким типом власти может обладать в организации с функциональной структурой начальник отдела ценных бумаг над сотрудником отдела маркетинга. Укажите один вариант ответа:**

- А экспертная власть;
- В. законная власть,

**35. Какой ключевой элемент модели 7С МакКинси не относится к «жестким» элементам? Выберите один вариант ответа:**

- А. структура;
- В. стратегия;
- С. стиль управления.

**36. Рассматривая кандидатуры двух претендентов на должность начальника отдела маркетинга, директор завода отдал предпочтение специалисту, обладающему достаточными, по мнению директора, данными: знанием дела, уверенностью в себе, энергичностью и активностью. После месяца работы выяснилось, что новый руководитель не в состоянии быть лидером в отделе. Какую теорию лидерства, по Вашему мнению, использовал директор при приеме на работу этого специалиста? Выберите один вариант ответа:**

- А. модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла;
- В. теория лидерских качеств;
- С. модель лидерства Херсея и Бланшарда.

**37. Как называется тип адаптации работника, если обязательные нормы и ценности приняты, необязательные - отторгнуты, либо приняты частично:**

- А. отрицание;
- В. конформизм;
- С. мимикрия;
- Д. адаптивный индивидуализм.

**38. Согласно, какой теории мотивации, личность имеет тенденцию поддерживать свое внутреннее состояние:**

- А. теория драйвов;
- В. гедоническая теория;
- С. теория Альдерфера;
- Д. теория МакКлеланда.

**39. Значение миссии состоит (укажите любое количество ответов):**

- А. представлять в явном виде цель существования компании
- В. определяет отличия компании от других
- С. способствует созданию корпоративного духа
- Д. позволяет согласовать интересы всех лиц, связанных с компанией

**40. Какие виды решений можно отнести к незапрограммированным (укажите любое число ответов):**

- A. как улучшить продукцию;
- B. как усилить мотивацию;
- C. какими должны быть цели организации;
- D. как усовершенствовать структуру управленческого подразделения.

**41. Если ваш бизнес находится в квадрате матрицы БКГ «Звёзды», то наиболее уместной стратегией будет:**

- A. стратегия роста массы прибыли
- B. стратегия ликвидации сокращения инвестиций
- C. стратегия изменения направления инвестиций
- D. стратегия увеличения доли рынка

**42. Метод SWOT-анализа:**

- A. служит инструментом для осмысления возможных ситуаций
- B. строится на двух векторах состоянии внешней среды и состоянии внутренней среды
- C. устанавливает линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями
- D. наиболее полно реализует принципы централизации разработки стратегии

**43. Принципиальное отличие менеджера от бизнесмена состоит в том, что:**

- A. Менеджер - это грамотный бизнесмен
- B. бизнесмен рискует, а менеджер минимизирует риск.
- C. менеджер и бизнесмен имеют принципиально различную подготовку

**44. Рассмотрение рядового исполнителя как «глупого, ленивого и жадного существа» типично для:**

- A. А. Файоля
- B. Ф. Тейлора
- C. Г. Саймона
- D. Э. Мэйо.

**45. С точки зрения участия в конфликте психологи Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов личности. Выберите тип личности, который рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей, прекрасно владеет техникой спора, манипулирует окружающими:**

- A. демонстративный
- B. неуправляемый
- C. сверхточный
- D. целенаправленно конфликтный