Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Санкт-Петербургская юридическая академия»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Основы менеджмента

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Административно-управленческая и офисная деятельность

Санкт-Петербург
2026

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД.1 (ОПК-1) Знает концептуальные основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, а также российского законодательства в части работы с персоналом. **ИД.2 (ОПК-1)** Умеет применять положения теоретических концепций при решении задач по управлению персоналом. **ИД.3 (ОПК-1)** Владеет навыками использования нормативно-правовых актов в профессиональной деятельности и умеет находить организационно-управленческие и экономические решения в части работы с персоналом.	**Знает:** **РО-1 ИД-1 (ОПК-1)** Знает принципы, законы и механизмы рыночной экономики на уровне микроэкономических субъектов, **РО-2 ИД-1 (ОПК-1)** принципы и методику макроэкономического анализа.
	Умеет: **РО-3 ИД-2 (ОПК-1)** применять основы знаний теории управления при работе с персоналом в решении конкретных профессиональных задач **РО-4 ИД.2 (ОПК-1)** грамотно работать с документами (трудовые договоры, приказы, положения об оплате труда), а также оценивать экономическую эффективность предлагаемых решений с учётом правовых ограничений.
	Владеет: **РО-5 ИД-3 (ОПК-1)** навыками использования в своей деятельности основ современной философии и концепции управления персоналом, **РО-6 ИД. 3 (ОПК-1)** основами закономерностей, принципов и методов управления персоналом.

2. Содержание оценочных средств для текущего контроля успеваемости

2.1. Примерный перечень тем докладов, рефератов, презентаций

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Этапы развития менеджмента
3. Научные школы менеджмента
4. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
5. Развитие отечественного управления
6. Современный российский менеджмент
7. Японская модель менеджмента
8. Американская модель менеджмента
9. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента
10. Теория X и теория У
11. Теория 7-S
12. Теория Z
13. Управление и менеджмент
14. Виды менеджмента
15. Сущность и система управления (менеджмента)
16. Научные подходы к менеджменту
17. Принципы менеджмента

18.Понятие и классификация методов управления

19.Процесс и функции управления

20.Функция менеджмента «планирование»

21.Функция менеджмента «организация»

22.Функция менеджмента «мотивация»

23.Функция менеджмента «контроль»

24.Функция менеджмента «координация»

25.Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента

26.Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента

27.Теории мотивации

28.Декомпозиция функциональной структуры управления организацией

29.Информация и коммуникации в управлении

30.Управленческие решения

31.Понятие и классификация организаций

32.Внутренняя и внешняя среда организаций

33.Структуризация деятельности организаций

34.Типы организационных структур

35.Линейная структура управления, ее достоинства и недостатки

36.Функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки

37.Линейно-функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки

38.Матричная структура управления, ее достоинства и недостатки

39.Дивизиональная структура управления, ее достоинства и недостатки

40.Основные организационно-правовые формы

41.Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций

42.Сущность стратегического управления

43.Система стратегического управления

44.Анализ внешней среды: макроокружения и непосредственного окружения

45.Анализ внутренней среды

46.Метод SWOT-анализа

47.Миссия организации: широкое и узкое понимание миссии

48.Понятие о цели организации. Классификация целей организации. Целевая структура управления организацией

49.Установление целей организации. Фазы процесса выработки целей

50.Области выработки стратегии

51.Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии развития

52.Выработка стратегии фирмы. Шаги определения стратегии

53.Выбор стратегии. Ключевые факторы, учитываемые при выработке стратегии

54.Выполнение стратегии. Стадии выполнения стратегии

55.Области проведения стратегических изменений

56.Стиль руководства. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства

57.Природа конфликта в организации. Основные стадии развития конфликта

58.Современный менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции

2.2. Задания для самоконтроля

Задание 1. Ситуация для обсуждения

1. Предложите стандартный вариант соглашения, принятый в вашей компании

А. Вы ищите человека, который мог бы создать ваш веб-сайт. Вы надеетесь найти трех – четырех подходящих кандидатов и выбрать кого-то из них. Неожиданно, ваш старый товарищ по колледжу, которого вы очень уважаете, предлагает на эту должность своего коллегу. Вы встречаетесь с кандидатом за завтраком, и вас покоряют его рекомендации и сама личность. Ваши возможные действия:

1. Предлагаете ему работу еще до того, как официант приносит счет.
2. Всячески расхваливаете его будущую работу, а сами стараетесь побыстрее найти еще парочку кандидатов.
3. Планируете ряд встреч с вашими старыми коллегами; возвращаетесь в офис, чтобы проверить свои первые впечатления, одновременно стремясь найти двух-трех альтернативных кандидатов для сравнения.

Б. В течение ближайших девяти месяцев ваша он-лайновая стратегия нацелена на два вертикальных рынка для ваших услуг. Ваша услуга должна соответствовать покупательскому спросу среди медицинских и фармацевтических компаний различных отраслей промышленности, поэтому необходимо определить, кому лучше всего ее адресовать. Очевидно, более предпочтительны быстро развивающиеся, динамичные отрасли. Какой подход вы выберите?

1. Для разработки надежных критериев отбора пригласите дипломированного специалиста по финансам и маркетингу и отберите пять направлений бизнеса, особенно нуждающихся в вашей услуге.
2. Пригласите своего соседа – врача, имеющего знакомых в Министерстве здравоохранения и фармацевтических компаниях.
3. Попросите студента – стажера проанализировать открытые данные организаций, занимающихся экономическим анализом распространенности работ в он-лайновом режиме в различных отраслях и разработать свои рекомендации.

В. Ваша компания хочет на некоторое время объединиться со стратегическим партнером. Вы нашли трех подходящих кандидатов, но у каждого из них есть достоинства и недостатки. Кого вы предпочтете?

1. Компания А предлагает услугу, прекрасно дополняющую вашу собственную, и их цена вас устраивает. Однако А считает, что сейчас слияние не выгодно, лучше подождать месяцев девять, до завершения сезонных распродаж.
2. Компания В меньше и более динамична, однако, она растет слишком быстро и имеет ненадежный бухгалтерский баланс. С ней можно начать работать немедленно, но тогда вашей компании придется взять на себя некоторые нежелательные долги, связанные со слиянием.
3. Компания С уверенно работает на традиционном рынке, но до сих пор не реализовала своего плана электронной коммерции. Вы бы хорошо подошли друг другу, если бы компания С укрепила свое он-лайновое присутствие к середине лета.

Г. Ваша стратегия электронной коммерции требует системы, работающей в режиме реального времени, чтобы выполнять заказы непосредственно и данные вносить в клиентскую базу. Вы ищите фирму, обладающую необходимой для этого технологией, и находите три альтернативы.

1. Старший программист фирмы, которой вы отдадите предпочтение, сейчас работает независимым консультантом. Он может начать работу немедленно, и его сотрудники могут выполнить работу за 60 дней.
2. Программисты вашей фирмы в течение года могут построить такую систему, а потом поддерживать ее и расширять услуги по мере надобности.

3. Специалисты агентства, специализирующегося в области электронной коммерции, могут разработать и построить целостную систему, но требуют 60 дней для предварительной разработки технического проекта. Они настаивают на этих сроках, утверждая, что это необходимо для возможных последующих модификаций системы.

Форма и порядок выполнения

Выберите ответ, указав его номер. Кратко запишите обоснование своей позиции.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы должны быть общим объемом от 1 до 3-х страниц текста (шрифт - TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5). В ответах должна содержаться аргументация вашей точки зрения. Работа над тестом не является рефератом и не должна носить описательный, теоретический характер.

Задание 2. Кейс для анализа

Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом на цементном заводе. Завод расположен в небольшом городе. На предприятии доминирует общинная культура с низким уровнем конфликтности. В случае возникновения конфликта, размежевание сторон идет по «кланам»: местные – приезжие, производственники – рыночники и т.д. В коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды.

Технология производства. Схема технологического процесса такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит первый помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи, где с различными добавками шлам претерпевает II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу уже представляющий собой цемент. Далее наступает III передел – помол клинкера с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента. Каждая марка загружается в отдельное хранилище – гигантскую круглую башню; наконец отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

Из групп, затрагиваемых автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помоле клинкера и отдел сбыта.

Автоматизация требует либо изменения функций одних работников, либо делает ненужными другие группы, что вызвало бурное и жесткое сопротивление всего персонала.

ПРИМЕР УЧАСТКА ОБЖИГА СЫРЬЯ

Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста и 4 помощника (иногда это сыновья машинистов). Все пары работают посменно. Из всех рабочих они обладают самым высоким статусом, так как обслуживают самый сложный и ответственный участок. Поэтому рабочие здесь имеют самую высокую квалификацию: почти все окончили техникумы, а один – институт. Их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода.

В период до автоматизации машинисты и помощники осуществляли такие основные операции:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печи для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Лабораторные анализы проб сырья машинист дополняет визуальным контролем. Степень неопределенности в процессе обжига достаточно велика. Ошибки дорого обходятся всему предприятию. Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Установлено 20 датчиков, которые контролируют процесс и подают информацию на центральный пульт. На пульте появились 8 операторов. Машинист должен был поделить часть своих функций с автоматикой. Новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя?

Группа операторов сформирована из молодых инженеров. Они еще не успели включиться в социальную среду и освоить локальные нормы. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров – машинистов они считают вымирающей профессиональной категорией и в кулуарных разговорах опрометчиво восхищались американскими цементными заводами, производство на которых полностью автоматизировано.

С введением автоматизированной системы у машинистов расширились возможности наблюдения (4 экрана на которых видны зоны спекания в каждой из печей), увеличились прогнозные возможности, улучшились санитарно-гигиенические условия труда. Но при этом ужесточился внешний контроль за служебным поведением и появилась конкуренция с операторами «за контроль над печью».

ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

Со стороны персонала

- негативные слухи об увольнениях;
- лудизм (намеренные поломки оборудования);
- остракизм по отношению к руководителю проекта.

Со стороны проектировщиков

- техницизм;
- требования найти и наказать виновных.

Дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальней социального равновесия в городе. Генеральный директор сам вырос в этой общинной культуре и испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений и откладывая их.

Форма и порядок выполнения

1. Прочитайте текст кейса.
2. Выполните следующие задания.

1. Схематически отобразите технологию производства (названия технологических переделов и их последовательность), покажите те участки, на которых будет осуществляться автоматизация управления. Напишите, что изменится после реализации проекта.
2. Как бы осуществляли проект изменений Вы? Перечислите основные пункты плана в той последовательности, которую считаете правильной.
3. Письменно оформите ответы, учитывая методические рекомендации.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы – решение кейса – представляет собой оригинальное произведение объемом до 3-х страниц текста (шрифт -TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5).

Работа над кейсом не является рефератом и не должна носить описательный характер. Основное место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения, критической оценке рассматриваемого материала и нахождению ответов на поставленные вопросы с использованием материала лекции и литературных источников.

По каждому из вопросов должна быть сформулирована управленческая проблема, вызвавшая данную ситуацию, представлены теоретические подходы к ее решению (или указано, что таковые отсутствуют). Далее должно быть предложено практическое решение данной проблемы, так как будто Вы являетесь ТОП - менеджером данной компании.

Задание 3. Характер делегирования при деятельности

Прочитайте и ответьте на вопросы. Ваше согласие более чем с тремя представленными ниже утверждениями означает, что при внедрении делегирования вы встретитесь с рядом проблем. Предложите возможные решения проблем.

- Я стремлюсь к совершенству.
- У меня нет времени на подробные объяснения того, как должно быть.
- Нередко я сам заканчиваю задания, которые поручаю сотрудникам.
- Мои подчиненные далеко не столь обязательны как я.
- Я негативно воспринимаю ошибки, допущенные подчиненными при выполнении работ.
- Я получаю истинное удовольствие от того, что по мере возможности выполняю все поставленные мной задачи.
- Я положительно воспринимаю возможность контроля над выполнением работ.

Задание 4.

1. Прочитайте кейс.
2. Представьте, что Вы являетесь руководителем компании и вам необходимо обсуждение способов сбыта.
3. Проранжируйте все проблемы, разместив их в ниже представленной таблице по указанным критериям.

менее важные	2.	4.
важные	1.	3.
	срочные	менее срочные

Таким образом, в поле 1. Попадают те проблемы, которые вы считаете срочными и важными, 2. – срочные, но менее важные и т.д.

4. Представьте способ решения проблем каждой из 4-х групп. Укажите, если несколько проблем можно объединить в один блок и решить вместе.
5. Отметьте (выделив разным цветом или подчеркнув), какие проблемы могут быть решены на уровне руководителя отделом.
6. Вышлите свое решение кейса

Текст кейса

Фирма была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем посреднической деятельностью на рынке множительной техники. В конце 1994г. стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники. Сейчас положение фирмы стабильно: имеет постоянных клиентов, сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис расположен в Москве. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 18 человек

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам войти в неё, описав её как преуспевающую и перспективную компанию. За два месяца до этого провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работ оказался достаточно внушительным:

● Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами – ОРК не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на «флэшки».

● Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

● Сотрудники ОРК постоянно жалуется на рутинный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

● ОРК не может предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

● Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя заказ можно было бы выполнить.

● Если один из сотрудников ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника и имя файла договора, как правило, не известно. Все оформление приходится проводить заново.

● Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в виде зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового плана. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получат в конце месяца и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает слухи о влиянии личных отношений на размер премии.

● Работники являются старожилами фирмы и, по их мнению, проработав два года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством и размерами вознаграждения.

● Обсуждение недостатков работы происходит в кулуарных беседах, поскольку не сложилось системы обмена информацией.

● Возникают ситуации, когда сотрудники оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните, какие основные характеристики работ служащих будут изменены, если будут приняты рекомендации.

2. Какие альтернативные стратегии нужно рассмотреть? Возможными альтернативами могут быть ротация и расширение.

3. Какое решение вы бы приняли в этом случае? Какую цену может заплатить за это? Объясните ваш ответ.

Критерии оценивания

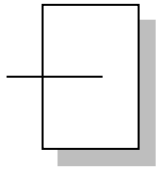
За работу начисляются баллы с учетом:

- полноты анализа проблем (рассмотрены и проранжированы должны быть все перечисленные проблемы);
- правильности их группировки;
- адекватности предложенных способов решения;
- правильности расположения по уровням организационной иерархии.

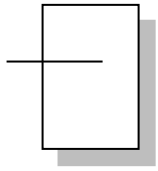
Задание 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ (на основе теории Герцберга)

Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 за каждую пару вопросов. При оценке используйте только целые числа. Ответы давайте спонтанно, учитывая только собственное мнение. Проведите анализ собственной мотивации.

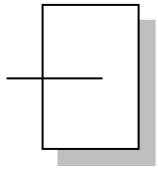
1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания. **A**
2. Для Вас важна признание и похвала, даже если оплата не так высока**.** **B**



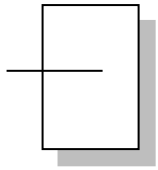
3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с руководителем, даже если это означает уменьшение ответственности. **D**
4. Лучше иметь больше ответственности, даже если будет труднее общаться с руководством. **C**



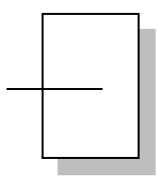
5. Вам важнее иметь хорошие отношения с руководителем, даже если продеться делать неинтересную работу. **D**
6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с руководителем будут из-за этого хуже. **H**



7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше. **E**
8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение. **A**

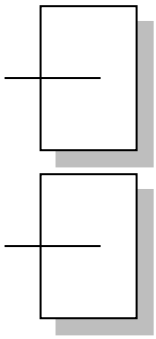


9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно, но не получать признания. **B**
10. Лучше делать значительную работу, за которую Вас хвалят и признают. **H**

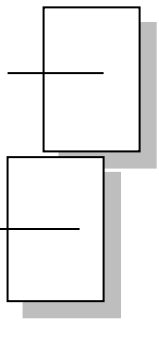


11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошее отношение с коллегами. **I**
12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можете завоевать непопулярность среди коллег. **H**

13. Важными предпосылками к активной деятельности являются ответственность и возможности принимать решения. **C**
14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата. **A**

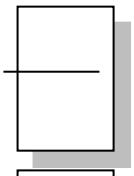


15. Вам важно иметь хорошие отношения с руководителем, даже если работа неинтересна. **D**
16. Вам важно делать хорошо оплачиваемую работу, даже если отношения с руководителем будут плохие. **A**

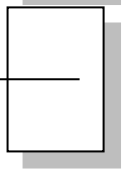


17 .Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания. **C**
18. Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят. **B**

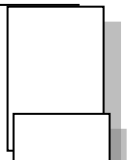
19. Вас стимулирует признание Вашей работы. **B**
20. Вас стимулируют хорошие отношения с руководителем и сотрудниками. **D**



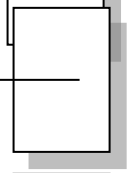
21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, а не простую, но хорошо оплачиваемую. **F**
22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы. **A**



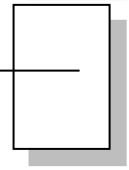
23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе. **I**
24. Вы больше цените признание за работу, чем отношение коллег. **B**



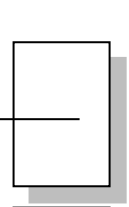
25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу. **I**
26. Вас больше стимулирует возможность выполнять ответственную работу, чем возможность повышения в должности **C**



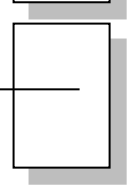
27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности. **C**
28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной. **E**



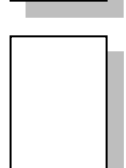
29. Для Вас важнее корректное отношение к Вашей работе, чем признание и похвала. **F**
30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы Вы или нет в работе. **B**



I
31. Поддержка коллег важнее отношения с руководителем.
32. Вам важнее хорошее отношение с руководителем, чем поддержка коллег. **D**

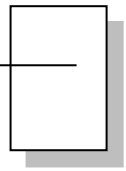


33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная. **C**

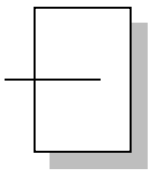


34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная. _____
H

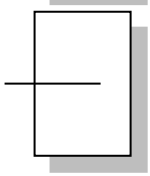
35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучна. **A**
36. Вам важна содержательная работа, даже если она малооплачиваемая. **H**



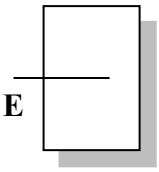
37. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности. **E**
38. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать. **F**



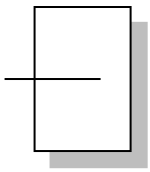
39. Вам важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с руководителем. **F**
40. Вам важнее хорошие отношения с руководителем, чем информация о своем успехе. **D**



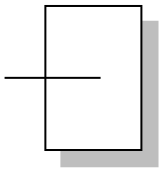
41. Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их из-за повышения в должности. **D**
42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшаются отношения с директором. **E**



43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет. **H**
44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинна. **E**

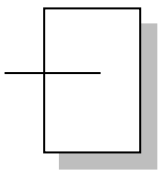


45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе. **I**
46. Предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете один. **A**

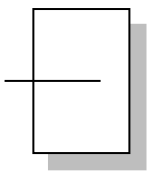


47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий. **C**
48. Лучше реализовать данное задание, чем нести большую ответственность. **F**

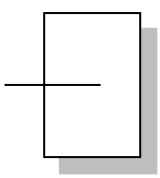
49. Лучше получать признание за работу, в настоящее время, чем получить повышение в должности. **B**
50. Лучше получать повышение в должности, даже если в этой должности не получите признания. **E**



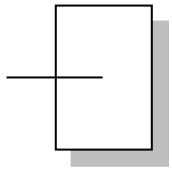
51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, которое потребует расставания с ними. **I**
52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами. **E**



53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем более интересную, но с риском неудачи. **F**
54. Предпочитаете работу интересную, с которой справляетесь, чем скучную. **H**



55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами. **I**
56. Лучше всегда иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег. **F**



КЛЮЧ МОТИВАЦИОННОГО ТЕСТА

Внесите в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв. Для проверки – сумма должна быть равна 140.

								Сумма по строке
A								
B								
C								
D								
E								
F								
H								
I								
								140

A – Финансовые мотивы
B – Признание и вознаграждение
C – Ответственность
D – Отношение с руководителем
E – Продвижение
F – Достижения
H – Содержание работы
I - Сотрудничество

Задание 6.

Постройте мотивационный профиль (свой или своих коллег) . сравните его с профилем других студентов. Вопросник для построения мотивационного профиля

Для оценки каждого из вариантов (a), (b), (c), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

(a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;

(b) имеется возможности установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;

(c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

(d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где

(a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;

(b) практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы;

(c) то, чем я занимаюсь выглядит малополезным и малоценным;

(d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа

(a) была связана со значительным разнообразием и переменами;

(b) давала возможность работать с широким кругом людей;

(c) обеспечивала четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

(d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что не был бы очень заинтересован работой, которая

(a) обеспечивала мне мало контактов с другими людьми;

(b) едва ли была замечена другими людьми;

(c) не имела бы конкретных очертаний, так, что я не был бы уверен, что от меня требуется;

(d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если

(a) я четко представляю себе, что от меня требуется;

(b) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;

(c) у меня хорошее вознаграждение и заработная плата;

(d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6.Полагаю, что мне понравилось бы, если

(a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;

(b) у меня был бы очень хороший оклад;

(c) работа в действительности была бы полезной и приносила бы мне удовлетворение;

(d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна

(a) быть слабо структурированной, так, что не понятно, что же следует делать;

(b) представлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

(c) быть малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

(d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение,

(a) связана со значительным разнообразием, переменами, энтузиазмом;

(b) дает возможность совершенствовать профессиональные качества и развиваться как личность;

(c) является полезной и значимой для общества;

(d) позволяет мне быть креативным и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа

(a) признавалась и ценилась моей организацией;

(b) давала бы возможность для профессионального роста и совершенствования;

(c) была сопряжена с большим разнообразием;

(d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

(a) в процессе ее выполнения мало контактов с другими людьми

(b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

(c) невозможно установить и поддерживать добрые отношения с коллегами;

(d) у меня мало самостоятельности и возможности для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая

(a) обеспечивает хорошие рабочие условия;

(b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

(c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

(d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если

(a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

(b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

(c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

(d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно

(a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;

(b) предоставить работнику ставить цели и достигать их;

(c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

(d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где

(a) у меня будет мало самостоятельности и возможности самосовершенствоваться;

(b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;

(c) очень мало контактов с широким кругом людей;

(d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если

(a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

(b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

(c) мои достижения были бы оценены другими людьми;

(d) я точно бы знал, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

(a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;

(b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;

(c) уровень оплаты труда не соответствовал сложности работы;

(d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять

(a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

(b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;

(c) возможность выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

(d) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила мне меньше удовлетворения, если

(a) не допускала возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

(b) осуществлялась бы изолированно, т.е. нужно работать в одиночку;

(c) отсутствовал бы благоприятный климат, в котором работник мог бы расти;

(d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где

(a) другие люди признают и ценят выполняемую мною работу;

(b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

(c) имеется достойная система надбавок и льгот;

(d) можно выдвигать и апробировать новые идеи, проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где

(a) не существует разнообразия или перемен в работе;

(b) у меня будет мало возможности влиять на принимаемые решения;

(c) заработная плата не слишком высока;

(d) условия работы не достаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

(a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

(b) возможности проявлять креативность;

(c) возможности встречаться с интересными людьми;
(d) чувство удовлетворенности и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если

(a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
(b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
(c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
(d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

(a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
(b) возможность установления и достижения целей;
(c) возможность влиять на принятие решения;
(d) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась работа, если

(a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно, шумно;
(b) мало шансов влиять на других людей;
(c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
(d) я не мог бы проявлять креативности и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно

(a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
(b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
(c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
(d) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где

(a) условия работы некомфортны, грязно, шумно и т.д.
(b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
(c) работа не является интересной или полезной;
(d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

(a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
(b) существуют возможности для маневра и проявления гибкости;
(c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
(d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая

(a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
(b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
(c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
(d) была бы не конкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где

(a) работа интересная и полезная;
(b) люди могут устанавливать длительные дружеские отношения;
(c) меня окружали бы интересные люди;
(d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна

(a) предусматривать, чтобы большую часть времени человек работал в одиночку;
(b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
(c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
(d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно

(a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

(b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

(c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

(d) стимулирует и поощряет выдвижение новых целей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

(a) не мог бы выполнять сложную, перспективную работу;

(b) было бы мало возможностей для проявления креативности;

(c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

(d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются

(a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

(b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

(c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;

(d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

Номер фактора

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность может изменяться в течение трудовой жизни: увеличение трат приводит к росту потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств и т.д.).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обязательной связи, позволяющей судить о результатах своей работы.

4. Потребность в социальных контактах. Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь низкое значение, но человек быть хорошо социально адаптирован.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиянии и власти, стремление руководить другими.

9. Потребность в разнообразии, переменах, стремление избегать рутины.

10. Потребность в творчестве, возможности нестандартно мыслить.

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность быть востребованным, полезным.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						C
7			a		b	d						C
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Итог												

Задание 7. Прочитайте кейс. Ответьте на вопрос письменно.

Том, Дик и Гарри

Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников – Тома, Дика и Гарри. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, что бы они были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Том относится к тому типу людей, которых трудно менять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих меленьких детей) и считает их центром своей жизни. Лучше всего о Томе говорит тот факт, что он принадлежит к поколению хиппи и глубоко верит в ценности этой культуры. В результате то, что компания может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего больше. В общем, Том выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но всё же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему в основном разрешали «делать всё по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам.

Дик во многом отличается от Тома. Как и Том, он приятный парень, но в отличие от Тома он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения. Он в высшей степени предан компании. Проблема Дика в том, что лишь немного он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представительствовать перед другими отделами компании и перед руководством.

Гарри, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью поменяет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждения, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Гарри очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает. Его предыдущий начальник отмечал, что Гарри все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

Можете ли Вы объяснить мотивацию Тома, Дика и Гарри с помощью одной или нескольких теорий мотивации?

2.3. Примерные тестовые задания

1. **Ниже приводятся 4 причины, объясняющие важность организации для общества, вычеркните неверно сформулированный компонент:**

1. объединять ресурсы для достижения желаемых целей и результатов;
2. эффективно производить товары и услуги;
3. содействовать интервенциям;
4. использовать современные производственные и информационные технологии.

Правильный ответ – 3

2. **Существует определенный набор групп стейкхолдеров, подчеркните корректно сформулированные:**

1. Собственники и акционеры;
2. Сотрудники;
3. Родственники сотрудников; 4. Потребители.

Правильный ответ – 1), 2), 4).

3. **Майкл Портер выделяет несколько моделей конкурентных стратегий, вычеркните некорректно сформулированную:**

1. Лидерство по издержкам;
2. Дифференциация;
3. Интеграция;
4. Фокусирование на низких издержках. ***Правильный ответ – 3)***

4. **Реймонд Майлз и Чарлз Сноу определяют несколько стратегий бизнеса, вычеркните неверно сформулированную:**

1. Стратегия поиска;
2. Стратегия защиты доли рынка; 3. Стратегия анализа;
4. Стратегия синтеза.

Правильный ответ – 4)

5. **Функциональная структура организации обладает рядом слабых сторон, вычеркните ложную:**

1. Незначительны инновации;

2. Достижение организацией функциональных целей;
3. Ограничены представления о целях организации;
4. Медленно реагирует на изменения среды.

Правильный ответ – 2)

6. Дивизиональная структура организации обладает рядом сильных сторон, вычеркните ложную:

1. Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении;
2. Не требует высокой компетентности и технической специализации;
3. Способна удовлетворять запросы потребителей, ибо основное внимание уделяет изделию;
4. Высокая координированность функций.

Правильный ответ – 2)

7. Матричная структура организации обладает рядом сильных сторон, вычеркните ложную:

1. Незначительные инновации;
2. Координация, необходимая для выполнения двойственных требований потребителей;
3. Оперативное перераспределение персонала между основными направлениями работы;
4. Возможно принятие комплексных решений.

Правильный ответ – 1)

8. Горизонтальная структура организации обладает рядом специфических слабых сторон, вычеркните ложную:

1. Незначительные инновации;
2. Определение центрального процесса требует труда и времени;
3. Требует изменений культуры;
4. Менеджеры могут сопротивляться передаче части полномочий подчиненным.

Правильный ответ – 1)

9. Модульная структура организации обладает рядом специфических сильных сторон, вычеркните ложные:

1. Позволяет маленьким организациям использовать таланты всего мира;
2. Высокое мастерство;
3. Достижение организацией функциональных целей;
4. Предельная гибкость организации. ***Правильный ответ – 2), 3)***

10. Внешняя среда организации состоит из нескольких составляющих, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Промышленность;
2. Сырье;
3. Человеческие ресурсы;
4. Иерархия власти.

Правильный ответ – 3)

11. Оперативная окружающая среда организации состоит из нескольких составляющих, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Человеческие ресурсы;
2. Экономика;
3. 3. Производство;
4. Сырье.

Правильный ответ – 2)

12. По структуре выделяются следующие виды организационных целей:

1. Маркетинговые;
2. Экономические;
3. Производственные;
4. Инновационные. ***Правильный ответ – 1), 3), 4)***

13. Согласно Г. Минцбергу выделяется несколько типов организации, вычеркните некорректно сформулированный:

1. Бизнес – организация;
2. Предпринимательская организация;
3. Машинная организация; 4. Профессиональная организация.

Правильный ответ – 1).

14. Примерная характеристика предназначения организации в обобщенном виде включает:

1. Предлагаемые товары или услуги;
2. Место и роль в системе рыночных отношений;
3. Трудовые ресурсы высокого качества;
4. Цели организации.

Правильный ответ – 1), 2), 4).

15. Для предприятия характерно осуществление ряда основных функций, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Производственная;
2. Реализационно - маркетинговая; 3. Потребительски – рекламная;
4. Ресурсно – спросовая. ***Правильный ответ – 2).***

1. Существует несколько этапов рационального подхода процесса принятия решения, вычеркните некорректно сформулированный:

1.Выполнение приятного решения;
2. Выбор лучшей альтернативы;
3. Оценка альтернатив;
4. Разработка альтернативных решений.

Правильный ответ – 2).

2. Существует ряд личностных ограничений при принятии незапрограммированных решений, вычеркните некорректно сформулированный:

1 Важность успеха;
2 Недостаток согласия;
3 Индивидуальный стиль принятия решений;
4 Необходимость удовлетворять эмоциональные потребности.

Правильный ответ – 2).

3. Существует несколько источников вертикальной власти, отметьте некорректно сформулированный:

1. Официальная должность;
2. Ресурсы;
3. Снижение неопределенности;
4. Контроль над условиями решения и информацией.

Правильный ответ – 3).

4. Стратегия переговоров «выигрыш или проигрыш» подразумевает ряд утверждений, подчеркните истинные:

1. Поставить групповые цели;
2. Определить конфликт как общую проблему; 3. Заставить другую группу подчиниться;
4. Соблюдать гибкость позиции. ***Правильный ответ – 1), 3).***
5. **Промышленная организация как открытая система включает несколько компонентов, вычеркните неверный:**

1. Организационная культура;
2. Входящие материалы; 3. Техническая переработка;
4. Готовые продукты.

Правильный ответ – 1).

6. В теории менеджмента существует несколько разновидностей горизонтальных связей, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Использование прямых контактов между руководителями;
2. Использование скалярного принципа;
3. Установление связи между двумя подразделениями;
4. Создание временных целевых групп.

Правильный ответ – 2).

7. В теории организации используют различные формы коллегиальной работы, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Коллегиальный орган информационного характера;
2. Коллективный харизматический орган;
3. Коллективный совещательный орган;
4. Коллегиальный орган, уполномоченный принимать решения. ***Правильный ответ – 2).***

8. В теории менеджмента существует несколько ситуаций, когда существует необходимость корректировки организационных структур, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия;
2. Безличностные отношения;
3. Перегрузка высшего руководства; 4. Отсутствие ориентации на перспективу.

Правильный ответ – 2).

9. В теории организации выделяется несколько видов управленческих решений по разным основаниям, вычеркните некорректно сформулированную разновидность управленческого решения:

1. Слабоструктурированные;
2. Экономические;
3. Высокоточные; 4. Одноцелевые.

Правильный ответ – 3).

10. В менеджменте выделяется несколько видов барьеров эффективной коммуникации, вычеркните некорректно сформулированный:

1. Барьеры при отправлении сообщения;
2. Барьеры восприятия;
3. Барьеры пространства;
4. Барьеры понимания.

Правильный ответ – 3).

11. В менеджменте выделяется несколько типов коммуникаций, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Внутриличностная коммуникация;
2. Внутригрупповая коммуникация;
3. Стратегическая коммуникация; 4. Коммуникация в малой группе.

Правильный ответ – 3).

12. В менеджменте выделяется несколько типов коммуникационных сетей, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Цепь;
2. «У»; 3. «Х»;
4. Колесо.

Правильный ответ – 3).

13. Современная теория организации выделяет несколько разновидностей корпоративной организации, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Корпорация;
2. Холдинг;
3. Консорциум;
4. Лизинг.

Правильный ответ – 4).

14. Современная теория управления выделяет несколько новых требований к построению организации, вычеркните некорректно сформулированное:

1. Ориентация на предвидение;
2. Интеграция и перекрещивание функций;
3. Глобализация;
4. Синтезирование.

Правильный ответ – 4).

15. Современная теория организации выделяет несколько отличительных черт транснациональной организации, вычеркните некорректно сформулированную:

1. Имущество организации и ее ресурсы распределены по всему миру;
2. Учет специфики национальных рынков;
3. Гибкие и постоянно меняющиеся структуры;
4. Менеджеры филиалов инициируют стратегии и инновации.

Правильный ответ – 2).

3. Задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Перечень вопросов к зачету, экзамену.

1. Определение менеджмента.
2. Функции менеджера в организации.
3. Определение структуры организации.
4. Перечислить факторы среды косвенного воздействия:
5. Перечислить факторы среды прямого воздействия:
6. Факторы, влияющие на структуру организации:
7. Адаптивные структуры.
8. Перечислить основные функции управления:
9. Основные стадии процесса контроля:
10. Основные представители школы научного и административного управления.
11. Основные подходы к интерпретации понятия «организация». Основные тенденции и характеристики организации.
12. Подсистемы организации, ее цели и предназначение. Понятие жизненного цикла организации.
13. Характеристики бюрократической структуры.
14. Определение департаментализации.
15. Представители школы человеческих отношений.
16. Современные научные школы и направления.
17. Феномен организационной культуры.
18. Системный и ситуационные подходы в истории менеджмента.
19. Проблемы становления российской школы управления.
20. Методы развития и преобразования организационной культуры современной компании.
21. Переговорный процесс в организации: основные модели проведения и способы оптимизации.
22. Социально-психологические и экономико-технологические проблемы построения эффективных внутриорганизационных коммуникаций.
23. Тенденции развития современных организаций.
24. Множество определений организации и функциональная целесообразность их применения.
25. Система организации – единство динамических и структурных компонентов менеджмента.
26. Понятие и проблемы осуществления оперативного управления производством.
27. Понятие руководства и лидерства в менеджменте: сходство и различие.
28. Индивидуальные и коллективные управленческие решения: достоинства и недостатки.
29. Основные направления развития современных организационных структур.
30. Формы осуществления власти менеджерами современных организаций.

4. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Экзамен (зачет с оценкой). Критерии выставления оценок

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытное или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества;

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 65 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –64 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

Для оценки результатов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине в форме зачёта применяется двухбалльная шкала оценивания: «зачтено» и «не зачтено».

Зачет. Критерии выставления оценок

При выставлении результата зачёта учитываются полнота и правильность освоения теоретического материала, понимание основных понятий и закономерностей дисциплины, логичность и последовательность изложения, владение профессиональной терминологией, способность применять полученные знания и умения при решении практико-ориентированных задач, самостоятельность выполнения заданий, а также степень достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций.

Результат «зачтено» выставляется обучающемуся, если он:

• усвоил основное содержание учебного материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины, и демонстрирует знание основных понятий, определений, принципов, методов и закономерностей;

• понимает сущность изучаемых процессов и явлений, способен объяснять взаимосвязи между основными положениями дисциплины;

• правильно раскрывает содержание поставленных вопросов, излагает материал последовательно, логично и с использованием соответствующей профессиональной терминологии;

• способен выделять главное в изученном материале, проводить анализ информации, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать выводы и аргументировать свою позицию;

• демонстрирует умение применять полученные теоретические знания при решении типовых учебных и практико-ориентированных задач;

• владеет основными методами, приёмами и инструментами, необходимыми для выполнения заданий;

• выполняет предложенные задания в целом правильно, соблюдая основные требования к содержанию, структуре и оформлению результатов;

• способен самостоятельно выполнять основные этапы задания, при необходимости используя уточняющие вопросы или рекомендации преподавателя;

• допускает отдельные неточности, неполноту отдельных ответов либо несущественные ошибки, которые не искажают основного содержания материала и могут быть исправлены самостоятельно или после уточняющих вопросов преподавателя;

• демонстрирует достижение планируемых результатов обучения и сформированность компетенций на уровне не ниже минимально допустимого.

Результат «зачтено» может быть выставлен как при полном и глубоком освоении материала, так и при освоении его на минимально достаточном уровне, если обучающийся правильно раскрывает основные положения дисциплины, способен выполнять предусмотренные программой типовые задания и демонстрирует достижение установленных результатов обучения.

Результат «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он:

• не усвоил значительную часть основного учебного материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины;

• не знает либо неправильно раскрывает основные понятия, определения, принципы, методы и закономерности дисциплины;

• допускает существенные фактические и содержательные ошибки, искажающие смысл основных положений учебного материала;

• не понимает взаимосвязей между основными понятиями, процессами и явлениями;

• излагает материал фрагментарно, непоследовательно, не может выделить главное и сформулировать обоснованные выводы;

• не владеет необходимой профессиональной терминологией либо систематически использует её неправильно;

• не способен применить полученные знания при решении типовых учебных и практико-ориентированных задач;

• допускает принципиальные ошибки при выборе методов, способов решения задач, использовании инструментов или интерпретации результатов;

• не может самостоятельно выполнить основные этапы предложенного задания даже после дополнительных разъяснений и наводящих вопросов преподавателя;

• не способен объяснить последовательность выполнения задания, обосновать полученные результаты и оценить их правильность;

• не устраняет существенные ошибки после дополнительных вопросов и разъяснений преподавателя;

• не демонстрирует достижение планируемых результатов обучения и минимально необходимого уровня сформированности компетенций.

Результат «не зачтено» выставляется в случае, если выявленные пробелы в знаниях, умениях и навыках носят существенный характер и не позволяют признать планируемые результаты обучения по дисциплине достигнутыми.

Порядок принятия решения о выставлении результата зачёта

При проведении промежуточной аттестации в форме зачёта преподаватель оценивает результаты освоения дисциплины в совокупности, с учётом ответов обучающегося на теоретические вопросы, результатов выполнения практико-ориентированных заданий и иных оценочных мероприятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Отдельные неточности и несущественные ошибки не являются самостоятельным основанием для выставления результата «не зачтено», если обучающийся в целом демонстрирует необходимый уровень знаний, умений и сформированности компетенций.

Наличие существенных пробелов в освоении основного содержания дисциплины, принципиальных ошибок и неспособность выполнить типовые задания свидетельствуют о недостижении минимально необходимого уровня освоения дисциплины и являются основанием для выставления результата «не зачтено».

Результат промежуточной аттестации фиксируется в форме «зачтено» или «не зачтено» в соответствии с установленным в образовательной организации порядком проведения промежуточной аттестации.

Критерии оценивания результатов промежуточной аттестации в форме тестирования

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием двухбалльной шкалы оценивания («зачтено», «не зачтено») оценка результатов осуществляется следующим образом:

- «Зачтено» выставляется обучающемуся, правильно выполнившему не менее 60 % тестовых заданий. Данный результат свидетельствует о достижении минимально необходимого уровня освоения содержания дисциплины и сформированности оцениваемых компетенций.
- «Не зачтено» выставляется обучающемуся, правильно выполнившему менее 60 % тестовых заданий. Данный результат свидетельствует о недостаточном уровне освоения содержания дисциплины и недостижении минимально необходимых результатов обучения.

Процент правильно выполненных тестовых заданий определяется как отношение количества правильно выполненных заданий к общему количеству тестовых заданий, предъявленных обучающемуся, умноженное на 100 %.

Если тестовые задания имеют различный вес или предусматривают частичное начисление баллов, результат определяется как отношение суммы набранных баллов к максимально возможной сумме баллов, умноженное на 100 %.

При определении итогового результата тестирования применяется установленная шкала оценивания. Значение 60 % включается в диапазон результата «зачтено».

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

• необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

• необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

5. Задания для диагностической работы (количество 20)

Вопрос 1:

Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?

Примерный ответ:

Менеджмент – управление социально-экономическими процессами в организации, учреждении, на предприятии, фирме в условиях рыночной экономики. Управление социально-экономическими процессами в организации – это система организующих, регулирующих и координирующих действий, влияющих на деятельность коллектива и направленных на решение стоящих перед ним задач.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 2:

Назовите элементы организации.

Примерный ответ:

Чтобы считается организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям: наличие не менее двух человек, которые считают себя частью этой группы; и наличие, по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

Вопрос 3:

В чем суть концепции жизненного цикла организации?

Примерный ответ:

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд фаз, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 4:

Поясните что такое ресурсы организации.

Примерный ответ:

Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 5:

Дайте характеристику факторов внешней среды организации.

Примерный ответ:

Рассматривая влияние факторов внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на них. Во внешнюю среду входят поставщики, контрагенты, потребители, клиенты, госвласть, технологии, профсоюзы, конкуренты, банки, пр.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 6:

Опишите параметры внутренней среды организации.

Примерный ответ:

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 7:

В чем суть неформальной организации?

Примерный ответ:

В каждом трудовом коллективе наряду с формальными (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существует и неформальные организации, которые в

определенной мере влияют на политику первой организации. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 8:

Поясните влияние неформальной организации в учреждении?

Примерный ответ:

Неформальные, или теневые, группа существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 9:

Что такое горизонтальное разделение труда?

Примерный ответ: Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация **работников на выполнение отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку**. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация, будет завесить эффективность труда, личный трудовой вклад исполнителей.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 10:

Что такое вертикальное разделение труда?

Примерный ответ:

Поскольку работа в организации разделяется на соответствующие части, кто-то должен **координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации**.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 11:

В чем суть управленческого труда от других видов трудовой деятельности?

Примерный ответ:

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании управление – **это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимы для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 12:

Что включает высший уровень управления?

Примерный ответ:

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 13:

Что значит средний уровень управления?

Примерный ответ:

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнением. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 14:

Что включает низший уровень управления?

Примерный ответ:

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. (жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 15:

Что включает объект управления?

Примерный ответ:

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Таким образом, под **объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 16:

Что включает субъект управления?

Примерный ответ:

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей. **Субъект управления – орган либо лицо, которое осуществляет управляющее действие.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 17:

Что такое линейная организационная структура?

Примерный ответ:

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 18:

Что такое функциональная организационная структура?

Примерный ответ:

Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 19:

Что такое линейно-функциональная организационная структура?

Примерный ответ:

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

Вопрос 20:

Что такое матричная организационная структура?

Примерный ответ:

Матричная организационная структура управления. Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)