

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

- 1 стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);
- 2 осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);

### **В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

#### **1. *знать:***

- сущность и социальную значимость своей будущей профессии, перечень основных дисциплин, определяющих конкретную область его деятельности, взаимосвязь в целостной системе знаний;
- область своей профессиональной деятельности – обеспечение эффективного управления организацией, организация систем управления, совершенствование систем управления в соответствии с тенденциями социально – экономического развития;
- объекты профессиональной деятельности менеджера – различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм, а также научно – производственные объединения, научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства;
- особенности основных видов профессиональной деятельности менеджера - управленческой, организационной, научно – исследовательской, инновационной, методической, консультационной, образовательной.

#### **2. *уметь:***

- в условиях развития науки и изменяющейся социальной практики приобретать новые знания, используя современные информационные образовательные технологии;
- поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- различать основные виды профессиональной деятельности менеджера и определять ее структуру на конкретном направлении или участке деятельности;
- критически осмысливать и использовать отечественный и зарубежный опыт в сфере менеджмента организаций.

#### **3) *владеть навыками:***

- организации своего труда, компьютерного сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемыми в сфере его профессиональной деятельности;
- определения особенностей конкретных объектов профессиональной деятельности менеджера.

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ОК - 10	Высокий	Осознает необходимость личного и профессионального саморазвития	Обладает мотивацией к личностному и профессиональному саморазвитию	Владеет навыками личного и профессионального саморазвития	Т1-7, К1-4, ДИ, ПУ
	Средний	Знает о возможности личного и профессионального саморазвития	В определенной степени обладает мотивацией к личностному и профессиональному саморазвитию	Владеет некоторыми навыками личного и профессионального саморазвития	
	Низкий	Имеет слабое представление о возможности личного и профессионального саморазвития	Обладает слабой мотивацией к личностному и профессиональному саморазвитию	Частично владеет навыками личного и профессионального саморазвития	
ОК - 12	Высокий	Осознает социальную значимость своей будущей профессии	Обладает высокой мотивацией к исполнению своей профессиональной деятельности	Владеет навыками самомотивации	Т1-7, К1-4, ДИ, ПУ
	Средний	Имеет представление о социальной значимости своей будущей профессии	Обладает средним уровнем мотивации к исполнению своей профессиональной деятельности	Частично владеет навыками самомотивации	
	Низкий	Имеет слабое представление о социальной значимости своей будущей профессии	Обладает низкой мотивацией к исполнению своей профессиональной деятельности	Слабо владеет навыками самомотивации	

\* ПТ – психологический тест, Т – тестовое задание, К – кейс, ДИ – деловая игра, ПУ – практическое упражнение

## 2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов

### 2.1 Тесты.

#### Тест №1

##### 1. Менеджмент как наука зародился:

- А) в Древнем мире;
- Б) в 60-е годы XX века;
- В) в эпоху капитализма.

##### 2. Что из перечисленного неверно?

Необходимость управления на ранних этапах развития человечества возникла в сфере:

- А) оборонительной;
- Б) социальной;
- В) политической;
- Г) экономической.

**3. Первая управленческая революция произошла:**

- А) в России в 1917 году;
- Б) в Шумере;
- В) в период промышленной революции.

**4. Установите соответствие между порядком (1, 2, 3) управленческих революций и их названиями:**

- А) светская;
- Б) производственная;
- В) религиозная.

**5. Появление управления связано:**

- А) с объединением людей в группы;
- Б) с разделением труда и дифференциацией функций;
- В) с необходимостью сбора налогов.

**6. Назовите предпосылки формирования менеджмента:**

- А) развитие рыночных отношений;
- Б) необходимость укрепления централизованного управления;
- В) усиление надзора за работниками;
- Г) индустриальный способ организации производства;
- Д) необходимость решения назревших проблем производства.

**7. Кому принадлежит идея о разделении труда:**

- А) Платону;
- Б) Аристотелю;
- В) Сократу.

**8. Системный, процессный и ситуационный подходы связаны:**

- А) со школой научного управления;
- Б) с классической (административной) школой;
- В) со школой психологии человеческих отношений;
- Г) со школой науки управления (количественной).

**9. Расположите школы в хронологическом порядке их возникновения:**

- А) школа поведенческих наук;
- Б) классическая (административная) школа в управлении;
- В) школа научного управления;
- Г) школа науки управления (количественная);
- Д) школа психологии и человеческих отношений.

**10. Кому принадлежит высказывание «Цель оправдывает средства»:**

- А) Никколо Макиавелли
- Б) Сократу;
- В) Сталину.

## **Тест №2**

**1. Основателем научного управления является:**

- А) А. Файоль;
- Б) Э. Мэйо;
- В) М.С. Горбачев;
- Г) Ф. Тейлор;
- Д) Г. Гантт;
- Е) М.П. Фоллетт.

**2. Направление разработок (А. «Изучение движений» и влияющих на них факторов. В. Определение двенадцати принципов повышения производительности**

труда. С. Разработка плановых графиков, сокращение непроизводительных затрат. D. Разработка принципов научной организации производства. E. Создание системы научной организации труда) принадлежит:

- А) Ф. Тейлору;
- Б) Г. Гантту;
- В) Г. Форду;
- Г) Ф. Гилбрету;
- Д) Г. Эмерсону.

**3. Отнесите каждый фактор по принадлежности к соответствующей группе (А. Переменные факторы рабочего. В. Переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов. С. Переменные факторы движения):**

- А) монотонность и трудность работы;
- Б) здоровье;
- В) культура;
- Г) телосложение;
- Д) отопление;
- Е) скорость;
- Ж) количество выполненной работы;
- З) квалификация;
- И) образование;
- К) стоимость работы;
- Л) автоматичность;
- М) образ жизни;
- Н) направление движений и их целесообразность;
- О) степень утомляемости;
- П) освещение.

**4. Отнесите каждый принцип по принадлежности к соответствующей группе (А. Принципы повышения производительности труда (по Эмерсону). В. Принципы организации производства (по Форду)):**

- А) регламентированный ритм производства продукции;
- Б) нормирование операций;
- В) нормализация условий работы;
- Г) максимальное разделение труда, специализация;
- Д) размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- Е) наличие инструкций и стандартов;
- Ж) наличие рациональной системы оплаты труда;
- З) механизация транспортных операций;
- И) соблюдение строгой дисциплины;
- К) применение специального оборудования, инструментов и приспособлений.

**5. Личная заслуга Ф. Тейлора состоит:**

- А) в сближении интересов рабочих и администрации;
- Б) в ориентации на материальные потребности человека;
- В) в разработке мероприятий, способствующих повышению производительности труда;
- Г) в работе по управлению — это определенная специальность, управлять надо «научно».

**6. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:**

- А) в проведении экспериментов;
- Б) в установлении рабочему научно обоснованного дневного задания;
- В) в создании системы научной организации труда;
- Г) в разделении функций по производству и по управлению;
- Д) в привлечении рабочих к управлению.

**7. Основные положения фордизма состоят:**

- А) в ориентации на ручной труд;
- Б) в повышении цен на производимую продукцию;
- В) в разработке основных принципов организации производства;
- Г) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.

**8. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте:**

- А) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
- Б) использование труда менеджеров-профессионалов;
- В) нормирование производственных операций;
- Г) повышение благосостояния каждого работника;
- Д) ориентация на экономического человека;
- Е) необходимость стимулирования труда;
- Ж) создание благоприятных условий для работы;
- З) организация поточного производства и конвейеров;
- И) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

**Тест №3**

1. Являются по своей природе физиологическими:

- А. Первичные потребности;
- Б. Вторичные потребности;
- В. Потребности;
- Г. Нет правильного ответа.

2. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на:

- А. Четыре основные потребности;
- Б. Пять основных потребностей;
- В. Шесть основных потребностей;
- Г. Семь основных потребностей.

3. Состояние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность:

- А. Потребность;
- Б. Мотив;
- В. Побуждение;
- Г. Стимул.

4. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации:

- А. Стимулирование;
- Б. Мотивация;
- В. Побуждение;
- Г. Все ответы правильные.

5. Ф. Герцберг выделял:

- А. Потребность во власти, успехе и причастности;
- Б. Гигиенические и мотивационные факторы;
- В. Физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в социальной принадлежности, потребность в признании, потребность в самоактуализации;
- Г. Физиологические и стимулирующие факторы.

6. Какие стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции?

- А. Материально - социальные стимулы;
- Б. Психофизиологические стимулы;
- В. Морально – социальные;

Г. Морально – психологические стимулы.

7. Теория Х – это теория:

- А. Ф. Тейлора;
- Б. Д. МакГрегора;
- В. Ф. Герцберга;
- Г. А. Маслоу.

8. Авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю:

- А. Теория Z;
- Б. Теория Y;
- В. Теория X;
- Г. Теория XY.

9. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения – это:

- А. Мотивирование;
- Б. Стимулирование;
- В. Первичные потребности;
- Г. Валентность.

10. Модель Портера – Лоулера – это:

- А. Синтез теории ожидания и теории справедливости;
- Б. Теория ожидания;
- В. Теория справедливости;
- Г. Не правильного ответа.

#### **Тест №4**

1. Представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы – это:

- А. Руководитель;
- Б. Лидер;
- В. Начальник;
- Г. Нет правильного ответа.

2. Согласно Д. МакГрегору, лидерство определяется:

- А. Характеристиками самого лидера;
- Б. Позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей;
- В. Характеристиками организации (ее целями, структурой);
- Г. Социальной, экономической и политической средой.

3. Какой подход постулирует эффективность адаптивного руководства – руководства, ориентированного на реальность:

- А. Поведенческий подход;
- Б. Ситуационный подход;
- В. Современные подходы;
- Г. Подход с позиции личных качеств.

4. Отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий – это:

- А. Демократический стиль лидерства;
  - Б. Авторитарный стиль лидерства;
  - В. Либеральный стиль лидерства;
  - Г. Тоталитарный стиль лидерства.
5. Сколько стилей лидерства выделяется по теории К. Левина:
- А. 3;
  - Б. 4;
  - В. 5;
  - Г. 6.
6. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным – это:
- А. Эксплуататорско - авторитарный стиль руководства;
  - Б. Консультативный стиль руководства;
  - В. Патерналистски-авторитарный стиль руководства;
  - Г. Демократический стиль руководства.
7. Патерналистски-авторитарный – это:
- А. Руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам;
  - Б. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным;
  - В. Характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией;
  - Г. Руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений.
8. Одной из первых теорий ситуационного подхода стала:
- А. Модель руководства Ф. Фидлера;
  - Б. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;
  - В. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона;
  - Г. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
9. В основе какой теории лежит положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей?
- А. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
  - Б. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона;
  - В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;
  - Г. Модель руководства Ф. Фидлера.
10. К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся:
- А. Теория лидерства К. Левина;
  - Б. Теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса;
  - В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;
  - Г. Все ответы правильные.

#### **Тест №5**

1. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения – это:
- А. Характер;
  - Б. Темперамент;

- В. Личность;  
Г. Нет правильного ответа.
2. Для кого характерны чрезмерная подвижность, неуравновешенность, возбудимость, быстрое и интенсивное протекание всех психических процессов:  
А. Меланхолик;  
Б. Флегматик;  
В. Сангвиник;  
Г. Холерик.
3. Индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках – это:  
А. Характер;  
Б. Темперамент;  
В. Индивидуальность;  
Г. Нет правильного ответа.
4. Отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга – это:  
А. Мышление;  
Б. Ощущение;  
В. Восприятие;  
Г. Внимание.
5. Способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте – это:  
А. Сосредоточенность;  
Б. Переключаемость;  
В. Распределение;  
Г. Устойчивость.
6. Самый древний метод психологических исследований, используемый практически всеми науками – это:  
А. Эксперимент;  
Б. Наблюдение;  
В. Анкетирование и тесты;  
Г. Проектирование.
7. Референтность – это:  
А. Мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом;  
Б. Мера активизации групповой составляющей ее личностей;  
В. Степень принятия членами группы групповых эталонов;  
Г. Степень влияния данной группы на другие группы.
8. Группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями – это:  
А. Ассоциация;  
Б. Корпорация;  
В. Коллектив;  
Г. Диффузная группа.



9. Укажите правильный ответ. Формальная группа имеет следующие особенности:  
А. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе;  
Б. В ней складывается определенное распределение ролей и позиций;  
В. Группа имеет явно или неявно выраженного лидера;  
Г. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели.

10. Методы управления неформальными группами:  
А. Консультации с группами;  
Б. Обучение и внушение;  
В. Перевод сотрудников на другое место работы;  
Г. Признание естественных лидеров.

### Тест №6

1. Существуют следующие направленности конфликтов:

- А. Горизонтальные;
- Б. Вертикальные;
- В. Циклические;
- Г. Смешанные.

2. Кто из нижеперечисленных, не являлся представителем ранних школ управления?

- А. Л. Козер;
- Б. Р. Фишер;
- В. У. Юри;
- Г. А. Конер.

3. Какой точки зрения придерживались сторонники ранних школ управления?

- А. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления;
- Б. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и хорошего управления;
- В. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления;
- Г. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления.

4. Что лежит в основе любого конфликта?

- А. Противоречие;
- Б. Негативный настрой оппонентов друг к другу;
- В. Стремление человека улучшить свое положение;
- Г. Нежелание одного из оппонентов признавать свою неправоту.

5. Какой вид определяет конфликт, носящий положительный характер?

- А. Позитивный;
- Б. Деструктивный;
- В. Конструктивный;
- Г. Негативный.

6. Одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны?

- А. Межличностный конфликт;

- Б. Деструктивный конфликт;
- В. Конструктивный конфликт;
- Г. Негативный конфликт.

7. Что является объектом комплексного изучения конфликтологии?

- А. Конфликты в целом;
- Б. Общая закономерность их возникновения;
- В. Общая закономерность их развития;
- Г. Общая закономерность их завершения.

8. Что не является предметом комплексного изучения конфликтологии?

- А. Общая закономерность завершения конфликта;
- Б. Конфликты в целом;
- В. Общая закономерность возникновения конфликта;
- Г. Общая закономерность развития конфликта.

9. От чего зависит длительность конфликта?

- А. От предмета противоречия;
- Б. Черт характера его участников;
- В. Количества участников;
- Г. Взаимосвязи между участниками.

10. Какие особенности людей оказывают влияние на причины, порождающие конфликты?

- А. Психофизические;
- Б. Физиологические;
- В. Биологические;
- Г. Социологические.

### **Тест №6**

1. Коммуникация – это:

- А. Обмен опытом между организациями;
- Б. Обмен информацией между людьми;
- В. Принципы поведения в отдельной организации;
- Г. Предпринимательский этикет.

2. Этикет – это:

- А. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям;
- Б. Имидж сотрудника;
- В. Принципы поведения в отдельной организации;
- Г. Культура предпринимательства.

3. Для чего НЕ нужен этический кодекс:

- А. Для повышения этического уровня организации;
- Б. Для повышения этичности поведения руководителя;
- В. Для повышения этичности поведения рядовых сотрудников;
- Г. Для повышения этичности поведения в семьях сотрудников организации.

4. Что может последовать за нарушением этического кодекса:

- А. Выговор;
- Б. Увольнение;
- Г. Понижение в должности;

Д. Все ответы правильные.

5. Индивидуальность и права личности характерны для:

- А. России;
- Б. Франции;
- В. США;
- Г. Германии.

6. Кто должен соблюдать этический кодекс?

- А. Все сотрудники организации (и высшие должностные лица и рядовые сотрудники);
- Б. Только высшие должностные лица;
- В. Только рядовые сотрудники;
- Г. Только сотрудники, которые проходят практику в организации.

7. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства – это:

- А. Этический кодекс;
- Б. Деловая этика;
- В. Служебный этикет;
- Г. Этика.

8. Что служит ориентиром этического поведения для сотрудников организации?

- А. Пример высших должностных лиц;
- Б. Мотивация;
- В. Лидерство;
- Г. Этический кодекс.

9. Важной задачей в процессе коммуникации является:

- А. Наблюдение;
- Б. Мотивация;
- В. Контроль;
- Г. Оценка.

10. Порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в коллективе:

- А. Тотальный контроль;
- Б. Скрытый контроль;
- В. Контроль, ограниченный инцидентами;
- Г. Контроль ради проформы.

### **Тест №7**

1. Системный, процессный и ситуационный подходы связаны:

- А) со школой научного управления;
- Б) с классической (административной) школой;
- В) со школой психологии человеческих отношений;
- Г) со школой науки управления (количественной).

2. Основные положения Форда состоят:

- А) в ориентации на ручной труд;
- Б) в повышении цен на производимую продукцию;
- В) в разработке основных принципов организации производства;
- Г) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.

3. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте (больше 1 ответа):

- А) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
- Б) использование труда менеджеров-профессионалов;
- В) нормирование производственных операций;
- Г) повышение благосостояния каждого работника;
- Д) ориентация на экономического человека;
- Е) необходимость стимулирования труда;
- Ж) создание благоприятных условий для работы;
- З) организация поточного производства и конвейеров;
- И) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

4. Понятию «управление» А. Файоль давал следующее определение:

- А) предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль;
- Б) единый руководитель и единый план действий;
- В) хорошо разработанная система распределения власти;
- Г) научное экспериментирование.

5. Классическую школу часто называют административной:

- А) из-за наличия шестой - административной - функции;
- Б) так как А. Файоль и многие его последователи относились к администрации организации;
- В) так как А. Файоль создал и возглавил Центр административных исследований;
- Г) из-за оказания воздействия на администрацию предприятия.

6. Дайте определение понятию «лидер»:

- А) автократичный руководитель, навязывающий свою волю подчиненным;
- Б) руководитель, возглавляющий организацию и эффективно управляющий ею для достижения поставленных целей;
- В) руководитель, все внимание которого сосредоточено на удовлетворении потребностей сотрудников организации.

7. Отнесите указанные потребности по принадлежности к соответствующей теории мотивации

(1. Пирамида (иерархия) потребностей Маслоу. 2. Концепция ERG Альдерфера. 3. Концепция приобретенных потребностей Макклелланда. 4. Концепция двух факторов Герцберга):

- А) потребности существования;
- Б) потребности власти;
- В) потребности роста;
- Г) потребности причастности;
- Д) гигиенические факторы;
- Е) физиологические потребности;
- Ж) потребности связи;
- З) потребности успеха;
- И) мотивирующие факторы;
- К) потребности принадлежности и причастности;
- Л) потребности признания и самоутверждения.

8. Назовите внутренние факторы (переменные), на которые акцентировала свое внимание каждая из школ (1. Трудовые ресурсы организации. 2. Структура и функции управления. 3. Техника и технология управления.

4. Учет всех внутренних факторов в комплексе):

- А) школа научного управления;
- Б) классическая (административная) школа;
- В) школа психологии и человеческих отношений;
- Г) школа науки управления.

9. Организация является открытой системой, так как:

- А) динамично взаимодействует с внешней средой;
- Б) стремится к достижению поставленных целей;
- В) работает над совершенством оказываемых услуг;
- Г) постоянно улучшает структуру управления;
- Д) имеет бизнес-план.

10. Назовите, кому из ученых принадлежат названные теории развития управления при социализме (1. Концепция «трудовых установок». 2. Концепция «всякой организационной деятельности». 3. «Всеобщая организационная наука». 4. Теория социалистической рационализации):

- А) А.А. Богданову;

- Б) О.А. Ерманскому;
- В) П.М. Керженцеву;
- Г) А. К. Гастеву.

11. Назовите принципы построения классической модели организации (больше 1 ответа):

- А) соблюдение диапазона контроля;
- Б) «разделяй и властвуй»;
- В) единство распорядительства;
- Г) в центре внимания - человек;
- Д) четкое функциональное разделение труда;
- Е) передача команд по «склярной цепи»;
- Ж) наказание за любую провинность

## 2.2 Кейсы

### Кейс №1

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «ИВМ».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

### Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

### Кейс №2

**Ремонтный завод «Энергомеханика» (товары производственно-технического назначения)**

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовительный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако,

медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качества работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «ближнего зарубежья» и соседних стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

### **Кейс №3**

#### **Маленькая ложь рождает большое недоверие?**

Елена недавно окончила Университет и поступила в аспирантуру на очное отделение. Так как стипендия аспирантки не позволяла решать материальные проблемы, она устроилась на работу в небольшую коммерческую компанию, которая занималась оптовыми поставками продуктов питания на российский рынок и работала с рядом западных и российских партнеров.

Компания была маленькой, и подбор сотрудников осуществлялся единственным менеджером по персоналу совместно с руководителями компании. Основным источником сведений о кандидатах служили периодические издания и рекомендации уже работающих сотрудников компании или их знакомых.

Елена владела основами делопроизводства, знала несколько иностранных языков и имела незначительный опыт работы секретарем-референтом в аналогичной фирме. В качестве кандидата на позицию персонального ассистента Генерального директора ее порекомендовала бывшая сотрудница компании, которая занимала эту должность, но ушла в связи с семейными обстоятельствами.

Елена успешно прошла собеседование с Генеральным директором. Ее знания и хорошие коммуникативные способности позволили занять вакантную должность.

На собеседовании девушка задала несколько вопросов о том, что будет входить в ее должностные обязанности. Генеральный директор ответил, что ее работа – это «обычная» работа секретаря и что вообще у них в компании принято делать все, что нужно в данный момент для успеха в бизнесе.

Рабочий день секретаря-референта начинался в 9.00.

В первый день Елена пришла на работу на полчаса раньше. Первое, что она услышала, войдя в офис, был голос Генерального директора, который громко возмущался отсутствием на своем столе утренней прессы и чашки горячего крепкого чая, которые обычно приносила ему его

прежний секретарь. Ссылка Елены на то, что он просто не сказал ей, что все это входит в ее обязанности, была проигнорирована.

Характер Генерального директора можно охарактеризовать скорее как неуравновешенный, а поведение можно назвать не всегда корректным. Большинство сотрудников компании боялись его и старались как можно реже допускать ошибки в своей работе. Серьезные наказания, такие как штрафы, увольнения или понижения в должности, случались в компании редко, но неприятный разговор «на ковре» мог закончиться долгими переживаниями, даже для видавших виды старых сотрудников компании. Если директор отдавал распоряжения сотруднику лично, то сотрудник буквально со всех ног бросался выполнять его распоряжения, боясь услышать отрицательные отзывы о своей работе, которые обычно громко оглашались Генеральным директором на все офисное помещение компании.

Тем не менее, девушке удалось найти некоторую «золотую середину» в общении с Генеральным директором. Она проявляла чудеса дипломатии и исполнительности. Ей удалось научиться пропускать иногда слишком резкие высказывания и не обращать внимания на тон и громкость голоса своего начальника, но при этом быстро понимать суть его распоряжений. Иногда она была способна даже встать на защиту другого сотрудника в проблемной ситуации и смягчить позицию Генерального директора по некоторым вопросам.

К моменту описываемых событий Елена отработала в компании уже больше года. Круг ее обязанностей был чрезвычайно обширным. Она исполняла обязанности секретаря Генерального директора и офис-менеджера компании, при этом была занята на переговорах, выполняла поручения Генерального директора, связанные с отдельными проектами, которые находились под его непосредственным контролем. Она явно нуждалась в помощи и обратилась к Генеральному директору с просьбой о найме сотрудника, который мог бы выполнять часть ее обязанностей. Директор высоко оценивал работу Елены и прислушивался к ее мнению, но не спешил с решением вопроса о найме дополнительного персонала. Кроме всего прочего, Генеральный директор дал понять Елене, что она может рассчитывать на повышение заработной платы в ближайшее время, если будет продолжать работать без помощника. Теперь Елене приходилось работать и в выходные дни. В это же время появилась необходимость посвящать больше времени учебе в аспирантуре. Это привело к тому, что девушка замечала, что допускает ошибки и иногда просто не справляется со своей работой.

Полгода назад компания начала вести переговоры по чрезвычайно важному контракту, имевшему стратегическое значение для компании. Работы по данному проекту вел лично Генеральный директор. Елена, как его персональный ассистент, естественно была вовлечена в данный проект. Елена тщательно вела переписку с партнерами по проекту, участвовала в оформлении и заключении связанных с ним соглашений и договоров. Но большая часть финансовой стороны проекта ее не касалась, так как в компании имелся отвечающий за эти вопросы финансовый менеджер.

В соответствии с идеей контракта, компания закупала у западного партнера несколько партий товара, дефицит которого наблюдался в регионах. У компании имелись заинтересованные российские партнеры, которые находились в регионах и с нетерпением ожидали поставок. Контракт предусматривал, что российские региональные партнеры должны были переводить деньги на счет западной компании в указанных размерах по очень жесткому графику.

В один злополучный день Генеральный директор поручил Елене осуществить рассылку банковских реквизитов региональным компаниям для перевода денег западному партнеру. Девушка распечатала имеющиеся у нее реквизиты и отправила их по факсу всем участвующим в проекте партнерам. Предварительно директор поставил под рассылаемыми реквизитами свою подпись. На тот момент ни она, ни кто-либо из получателей не заметили вкрадшейся в длинный номер банковского счета ошибки.

Через несколько дней на носу у Елены были кандидатские экзамены, и она не успевала контролировать ситуацию. Западный поставщик с нетерпением ожидал первой партии платежей за уже отгруженный товар. Деньги не поступили в срок, так как платежные поручения содержали ошибку в номере счета.

Елена первая узнала об ошибке, так как факс с вопросом о просроченном платеже попал в первую очередь к ней. В напряженной ситуации Елене не хотелось выдерживать бой с директором, а тем более получить разнос за допущенную ошибку. Она не могла полностью представлять о каких суммах речь шла в контракте, но достаточно хорошо знала о важности проекта и вполне могла представить себе гнев Генерального директора и то, как он будет

изливаться на нее. Не имея привычки обманывать, тем не менее девушка решила, что лучше будет, если директор не получит письмо, а она отправит партнерам новые счета с правильными реквизитами и ситуация будет исправлена.

В середине дня Елены не было на месте, и кто-то из сотрудников перевел звонок западного партнера напрямую к Генеральному директору. Генеральный директор был поставлен перед фактом, что компания не выполнила своих обязательств и не потрудились проинформировать партнера о причинах задержки денег на счет. Тем не менее ситуация прояснилась и конфликт удалось сгладить. Работу над проектом удалось успешно продолжить.

Выяснив все детали произошедшего, Генеральный директор вызвал к себе Елену и объявил о том, что она уволена. Он считал, что действия Елены дискредитировали компанию и его лично в глазах как западного, так и российских партнеров. При этом директор запретил Елене показываться на пороге офиса компании, начиная с этого дня. Он дал распоряжение менеджеру по персоналу решить все формальности с Еленой.

Свою позицию директор объяснил ей так: «Я считаю, что Вы не можете работать в нашей компании, так как Ваше поведение является недопустимым. Мне нужны сотрудники, которые преданы компании, на которых я могу положиться и которым я могу верить. Маленькая ложь рождает большое недоверие...».

Спустя некоторое время Генеральный директор пожалел о принятом решении. Уже в течение длительного времени он пытается подобрать себе персонального ассистента, но не может найти никого, кто, по его мнению, мог бы выполнить необходимую работу лучше Елены.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие ошибки были допущены Еленой?
2. Что можно сказать о том, прав ли Генеральный директор в данной ситуации?
3. Что можно изменить в компании для того, чтобы подобные ситуации не повторялись?

#### **Кейс №4**

##### **«Директор всему голова... И везде...»**

Н-ский Центр социального обслуживания населения (ЦСОН) является государственным учреждением системы социальной защиты населения, подведомственной структурой Министерства здравоохранения и социальной поддержки правительства С-кой области. Основными целями Центра являются: выявление граждан, нуждающихся в социальном обслуживании; определение необходимых для них видов социальных услуг, их предоставление, оказание качественных услуг населению, привлечение различных государственных, муниципальных и негосударственных структур к решению вопросов оказания социальной помощи населению. Учреждение для достижения этих целей осуществляет деятельность по оказанию социальных, педагогических, психологических, медицинских, бытовых, консультативных и других видов помощи. Структура организации представлена отделениями, выделенными на основе вида оказываемых услуг: отделение срочной социальной помощи, отделение социально-медицинской помощи на дому; отделение социально-бытового обслуживания на дому; отделение дневного пребывания. Подразделения делятся по территориальному признаку на городские и сельские. В Центре большое внимание уделяют проблеме управления персоналом. Для повышения квалификации сотрудников организуется обучение на базе центра (лекции, тренинги) и обучение в вузах.

С каждым годом число клиентов по объективным причинам уменьшается, а количество услуг увеличивается (в соответствии с законодательством РФ). Центр ведет успешную деятельность по созданию социальных проектов и занимает лидирующие места в областных конкурсах. Для финансирования своей деятельности Центр активно привлекает спонсоров.

Важным направлением является взаимодействие со средствами массовой информации. Все мероприятия, проводимые на базе Центра, освещались в газетах. Центр имеет свою страничку на сайте Министерства здравоохранения и социальной поддержки правительства С-кой области. ЦСОН осуществляет партнерские отношения с государственными, общественными, коммерческими предприятиями, организациями и учреждениями, оказывающими социальную поддержку населению.

В организации преобладает авторитарный стиль руководства. «Директор всему голова... и везде...» (из интервью). Все решения принимаются единолично директором, о решениях сотрудники узнают через приказы, распоряжения. Принятые решения иногда зависят от



настроения директора. Взаимодействие управленцев низшего уровня (заведующих отделениями) и непосредственно специалистами отделов и социальными работниками строится на более лояльных условиях.

К проблемам организации относятся: недостаточная мотивация персонала, проблема психологического климата. Проблемы мотивации персонала и психологического климата в Центре выражаются в следующих показателях: текучесть кадров, незаинтересованность сотрудников в результатах работы, натянутые отношения в рабочем коллективе, конфликт возрастов, безответственная халатность социальных работников по отношению к документации.

**Вопросы:**

1. Предположите, к каким проблемам может привести уменьшение количества клиентов. Возможно ли возникновение положения в обслуживаемом районе, когда необходимость существования Центра исчезнет? А существование какого-либо отделения?
2. Почему, по мнению директора, его стиль руководства способствует эффективной работе сотрудников Центра? В чем его достоинства и недостатки?
3. Есть ли в организации проблемы, требующие серьезных реформ? Предположите, как решение этих (этой) проблем(ы) отразится на работе Центра. К чему может привести игнорирование данных(-ой) проблем(-ы)?
4. Предположите, как отражается на сотрудниках применение различных стилей руководства вышестоящими начальниками. Предположите, как можно было бы сгладить эти различия.
5. Можно ли назвать Центр успешной организацией? По каким критериям?
6. Какими нематериальными методами можно решить указанные проявления проблем мотивации сотрудников и формирования здорового психологического климата?

**Упражнения**

**№1. Определение параметров стиля руководства с использованием решетки Блейка-Моутона**

Исходя из ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице. Отметьте выбранный вариант ответа крестиком.

Ситуация		Вариант ответа					Обработка результатов
		всегда	часто	иногда	редко	никогда	
1		Я действую как представитель коллектива					
2		Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы					
3		Я поощряю применение унифицированных приемов в работ					
4		Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5		Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе					
6		Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным					
7		Я поддерживаю высокий темп работы					
8		Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач					
9		Я лично разрешаю конфликты в коллективе					
10	*	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					

11	*	Я решаю сам, что и как должно быть сделано						
12		Я уделяю внимание производственным показателям						
13		Я распределяю поручения исходя из производственной целесообразности						
14		Я способствую нововведениям в коллективе						
15	*	Я тщательно планирую работу коллектива						
16	*	Я не объясняю подчиненным свои решения						
17	*	Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий						
18		Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы						

## №2. Задание (стили руководства)

Определите, для какой организационной структуры, в какой момент ее развития наиболее эффективен тот или иной стиль руководства и тип влияния. Как они связаны с типом работника и его должностными обязанностями. Приведите практические примеры.

*Таблица. Сравнение стилей руководства и типов влияния*

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили управления (руководства)		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решений советуется с коллективом, или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает	Просит, часто даже упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и думающих работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников с широким кругозором	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная дружелюбная манера поведения с высокой степенью самоконтроля	Мягко, покладист, иногда легковверен
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея ее обеспечить
Отношение к моральному взаимодействию на	Наказание – основной метод воздействия,	Постоянно использует различные виды стимулов	Использует поощрения чаще, чем наказания

подчиненных	поощрения – для избранных		
-------------	------------------------------	--	--

## Деловые игры

### №1. Обучение, основанное на опыте.

Выполнение задания

Задание 1. Каждый студент класса делает следующее:

1. Исходя из своего трудового опыта, описывает то, что иллюстрирует какой-либо элемент организационного поведения. (Некоторые студенты имеют лишь опыт работы при неполной занятости или работы летом, но даже самый простой опыт в данном случае вполне уместен.)

2. Объясняет, о чем этот опыт говорит с точки зрения организационного поведения. (Время — пять минут всем участникам на обдумывание вопроса и подготовку тезисов по двум пунктам.)

Задание 2. Класс разбивается на группы из трех участников, и каждая делает следующее:

1. Участник А рассказывает о своем опыте участнику Б. Участник Б внимательно выслушивает А, затем пересказывает услышанное и делится мыслями о том, что характеризует описанный опыт с точки зрения организационного поведения. Участник С делает это, чтобы участник А не сомневался, что сказанное им вполне понято. Участник В выступает в качестве наблюдателя и сохраняет молчание в ходе всего процесса.

2. Участник Б делится своим опытом с участником В, при этом участник А выступает в качестве наблюдателя.

3. Участник В рассказывает о своем опыте участнику А, при этом Б выступает наблюдателем. (На каждый цикл «рассказ-пересказ» отводится по пять минут. Преподаватель сигнализирует об окончании каждого пятиминутного цикла, обеспечивая равное распределение «эфирного времени» между участниками. Общая продолжительность упражнения — 15 минут.)

Задание 3. Каждая тройка выбирает одного из своих членов, чтобы рассказать свой эпизод всему классу.

Инструктор дает краткий анализ того, как рассказанный эпизод вписывается в одну из изучаемых тем, таких, как восприятие, мотивация, коммуникация, конфликт или лидерство. Тематические области такого рода перечислены в оглавлении книги.

### Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной подготовки

1. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
2. Власть в контексте организации. Власть как межличностное взаимодействие.
3. Классификация оснований власти. Потребность во власти.
4. Косвенные методы влияния и тактические приемы власти.
5. Концепция проектирования рабочего места: обогащение и расширение труда.
6. Роли и деятельность лидеров.
7. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
8. Социальная значимость профессии менеджера в здравоохранении
9. Обеспечение эффективного управления организацией
10. Организация систем управления
11. Совершенствование систем управления в соответствии с тенденциями социально – экономического развития
12. Управление изменениями в организации.
13. Комплексный подход к управлению производительностью.
14. Основные факторы, влияющие на культуру организации.
15. Информация, необходимая для осуществления управления.
16. Основные принципы ведения переговоров.
17. Оперативное управление производством.
18. Природа и типы конфликтов.
19. Причины возникновения конфликтов, управление конфликтами и методы их разрешения.

## Тематика докладов и рефератов СРС

1. Концептуальная эволюция менеджмента.
2. Современная система взглядов на менеджмент.
3. Совокупность научных подходов к менеджменту.
4. Особенности американского менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.
6. Особенности японского менеджмента.
7. Содержание целевой подсистемы Системы Производственного Менеджмента (СПМ).
8. Содержание обеспечивающей подсистемы СПМ.
9. Содержание управляющей подсистемы СПМ.
10. Внешняя среда организации.
11. Внутренняя среда организации.
12. Основные функции менеджмента.
13. Организационные структуры. Сущность. Назначение.
14. Методы построения и типы организационных структур.
15. Виды органических структур управления организацией.
16. Виды бюрократических структур управления организацией.
17. Тенденции эволюции организационных структур.
18. Организация и содержание работ по совершенствованию структур управления.
19. Коммуникационные процессы управления.
20. Различные теории мотивации.
21. Мотивация труда в современных условиях.
22. Различные системы оплат с точки зрения мотивации.
23. Положения теории принятия решений.
24. Классификация управленческих решений и технология принятия управленческих решений.
25. Анализ управленческих решений. Параметры и условия достижения качества и эффективности управленческих решений.
26. Лидерство, власть и влияние.
27. Психологический портрет личности. Оценка деловых качеств менеджера.
28. Научная организация труда менеджера.
29. Основы нормирования ресурсов.
30. Организация подготовки производства новой продукции.
31. Организация производственного процесса в пространстве и во времени.
32. Проведение квалификационных собеседований и собеседований при принятии на работу.
33. Основные методы повышения квалификации.
34. Принципы организации рабочих групп по Белбину.

### **3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов**

**Итоговый контроль** по дисциплине осуществляется проведением зачета.

#### **Вопросы к экзамену по дисциплине**

- 1- Личностные качества менеджера в здравоохранении
- 2- Анализ качеств менеджера
- 3- Особенности качеств менеджеров
- 4- Основные профессиональные знания и навыки менеджера

- 5- Мысленное моделирование результатов управленческой деятельности. Отношение к подчиненным.
- 6- Главные критерии оценки подчиненных
- 7- Преимущественно исполняемые роли менеджера
- 8- Профессиональное развитие менеджера
- 9- Практическая деятельность менеджера по руководству организацией.
- 10- Менеджмент в социальной сфере
- 11- Поведение потребителей
- 12- Управление человеческими ресурсами
- 13- Понятие социальной политики
- 14- Основные функции социальной политики
- 15- Основные направления реализации социальной политики: страхование, социальная защита работников, социальные меры на рынке труда
- 16- Условия, присущие системе здравоохранения
- 17- Особенности функционирования и характерные признаки системы здравоохранения
- 18- Особенности управления медицинской организацией. Содержание и сущность процесса управления в медицинской организации
- 19- Особенности управления страховой медицинской организацией (СМО) Специфика медицинского страхования
- 20- Задачи системы ОМС
- 21- Главные черты и особенности ОМС и ДМС
- 22-

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

В конце семестра все полученные баллы суммируются, и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91-100 баллов; «хорошо»- 76-90 баллов; «удовлетворительно» - 61-75 баллов. Дисциплина заканчивается экзаменом.

Руководитель направления подготовки  
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева