

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕДИКО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЙ

Фонд оценочных средств
текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине **«Основы менеджмента»**

(приложение к рабочей программе дисциплины)

специальность 32.05.01 Медико-профилактическое дело

1. Форма промежуточной аттестации: экзамен в 3-м семестре.

2. Вид промежуточной аттестации: согласно балльно-рейтинговой системе в соответствии с листами контрольных мероприятий.

3. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной или в формировании которых участвует дисциплина

Код компетенции	Содержание компетенций (результаты освоения ООП)	Содержание элементов компетенций, в реализации которых участвует дисциплина
ОПК 1	готовностью к работе в команде, к ответственному участию в политической жизни, способностью к кооперации с коллегами, умению анализировать значимые политические события, в том числе в области здравоохранения, владением политической культурой и способами разрешения конфликтов, умением организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения при различных мнениях, принимать ответственные решения в рамках своей профессиональной компетенции;	Формирование навыков использования профессиональной терминологии и информационных технологий
ПК 19	способностью и готовностью к принятию управленческих решений, направленных на сохранение здоровья населения в связи с неблагоприятным воздействием факторов среды обитания человека;	Формирование понимания направлений модернизации системы здравоохранения
ПК 21	способностью и готовностью к анализу результатов собственной деятельности и деятельности органов, осуществляющих функции по контролю и надзору в сфере обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения, защиты прав потребителей и потребительского рынка, учреждений, осуществляющих свою деятельность в целях обеспечения государственного санитарно-эпидемиологического надзора в Российской Федерации, учреждений здравоохранения с учетом требований законодательства Российской Федерации.	Формирование аналитических, организаторских и управленческих навыков

4. Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Компетенция	Дисциплины	Семестр
ОПК- 1	Психология и педагогика	1
	Социология	2
	Уход за больным терапевтического профиля	3
	Уход за больным хирургического профиля	4
	Помощь палатной и процедурной медсестры	4
	Помощник фельдшера скорой и неотложной помощи	6
ПК-19	Общественное здоровье и здравоохранение	7,8
	Общая гигиена	5, 6
ПК-21	Правоведение, защита прав потребителей	3

	Общественное здоровье и здравоохранение	7,8
	Общая гигиена,	5, 6

5. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Разделы дисциплины	ОПК-1	ПК-19	ПК-21
1. Введение в менеджмент	+		
2. Человеческий фактор в менеджменте	+		+
3. Организация		+	
4. Планирование деятельности организации	+	+	
5. Процесс управления	+	+	+
6. Менеджмент отдельных сторон деятельности	+	+	+

5. Текущий контроль

Формы контроля	Типовые задания, количество
Тесты	10 вопросов
Ситуационные задачи	1 задача с эталоном ответа
Устный опрос	Вопросы по темам раздела
Коллоквиум	Контрольные вопросы по темам раздела

Устный опрос

Перечень вопросов.

Раздел 1. Введение в менеджмент.

1. Цели, задачи и место дисциплины «менеджмент» в системе подготовки специалиста.
2. Понятие и виды менеджмента.
3. Система управления и её элементы.
4. Основные модели управления.
5. Законы и функции менеджмента.
6. Принципы менеджмента и методы осуществления управленческой деятельности.
7. Особенности современного менеджмента.
8. Предшественники современного менеджмента (идеи древности).
9. Ф.Тейлор – основатель научного подхода.
10. Последователи Ф.Тейлора. Рационалистическая школа.
11. А.Файоль – «отец научного управления» и другие представители классической школы.
12. Хотторнские эксперименты. Ориентация управления на человека.
13. Современные концепции менеджмента.
14. Системный подход к управлению.
15. Ситуационный подход к управлению.
16. Управленческие идеи в России и СССР.

Раздел 2. Человеческий фактор в менеджменте.

1. Основные качества личности.
2. Социальный статус и служебное положение.
3. Человеческий капитал.
4. Поведение людей в организации.
5. Социальная роль и круг общения.
6. Концепция «я-состояний» Э.Бёрна.
7. Группа и коллектив.
8. Виды коллективов. Понятие и признаки трудового коллектива.
9. Конформизм и его роль в управлении коллективом.

10. Содержание понятий «руководство» и «власть».
11. Источники и формы власти.
12. Качественные характеристики и функции руководителя.
13. Основные типы руководителей и стилей руководства.
14. Руководитель и подчиненные: их разновидности, права и обязанности.
15. Концепции лидерства.
16. Мотивация как функция менеджмента.
17. Психологические основы мотивации.
18. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
19. Содержательные и процессные модели мотивации.
20. Понятие и типология конфликтов.
21. Стадии развития конфликта.
22. Стратегии регулирования и преодоления конфликта.
23. Виды и функции переговоров.

Раздел 3. Организация.

1. Понятие, признаки и сущность организации.
2. Законы организации.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Жизненный цикл организации.
5. Виды социальных организаций.
6. Понятие и сущность организационной культуры.
7. Функции организационной культуры.
8. Основные типы организационной культуры.
9. Имидж организации.
10. Организационное проектирование.
11. Структура организации. Общие понятия.
12. Жесткие разновидности организационных структур.
13. Адаптивные организационные структуры.

Раздел 4. Планирование деятельности организации.

1. Понятие планирования и прогнозирования.
2. Принципы и подходы к планированию.
3. Бюджетный, балансовый и нормативный методы планирования.
4. Графические и математические методы планирования.
5. Краткосрочные и оперативные планы.
6. Перспективные и стратегические планы.
7. Целевые комплексные программы.
8. Бизнес-план.
9. Основные виды стратегий, пути и стадии их формирования.
10. Этапы процесса стратегического планирования.
11. Стратегии роста (стратегические хозяйственные зоны).
12. Основные инструменты реализации стратегических планов.
13. Конкурентные стратегии.

Раздел 5. Процесс управления.

1. Понятие и природа управленческого решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Выявление и анализ проблем.
4. Процесс и этапы выработки рационального решения.
5. Алгоритм принятия управленческого решения.
6. Система целей организации.
7. Управление по целям.
8. Условия эффективности решений и их реализация.
9. Типы управленческих структур.
10. Дивизиональная структура управления.

11. Деловое общение и его основные формы.
12. Понятие управленческих полномочий.
13. Типы и виды организационных полномочий.
14. Централизация и децентрализация полномочий.
15. Управленческая бюрократия.
16. Организационно-экономические методы борьбы с бюрократией.
17. Делегирование прав и ответственности подчиненным.
18. Коллективное управление.
19. Понятие и элементы контроля.
20. Функции контроля.
21. Виды управленческого контроля.
22. Характеристики эффективности контроля.

Раздел 6. Менеджмент отдельных сторон деятельности.

1. Предприятие и производственный менеджмент.
2. Качество и составляющие его элементы.
3. Этапы развития системы управления качеством.
4. Сертификация и стандартизация.
5. Использование в управлении качеством стандартов ИСО-9000 и ИСО-14000.
6. Персонал и кадры.
7. Система управления персоналом.
8. Методы оценки персонала и модели управления им.
9. Управленческая информация: понятие, виды, источники.
10. Современные технологии информационного обеспечения управления.
11. Место маркетинга в управлении организацией.
12. Управление сегментацией рынка и позиционированием товаров и услуг.
13. Финансовые организации и финансовый менеджмент.
14. Здравоохранение как организационная система.
15. Функции и формы управления в системе здравоохранения.
16. Социальный маркетинг в здравоохранении.
17. Сегментация и регулирование рынка медицинских услуг.
18. Теневой рынок медицинских услуг.
19. Конфликты в медицинских учреждениях.
20. Управление персоналом в медицинском учреждении.

Примерная тематика презентаций.

1. Понятие и виды менеджмента.
2. Система управления и её элементы.
3. Законы и функции менеджмента.
4. Теория управления Ф.Тейлора.
5. Последователи Ф.Тейлора. Рационалистическая школа.
6. Классическая школа научного управления.
7. Хотторнские эксперименты и ориентация управления на человека.
8. Управленческие идеи в России и СССР.
9. Социальный статус и служебное положение.
10. Социальная роль и круг общения.
11. Группа и коллектив.
12. Понятие и признаки трудового коллектива.
13. Конформизм и его роль в управлении коллективом.
14. Качества и функции руководителя.
15. Руководитель и лидер.
16. Руководитель и подчиненные.

17. Одномерные, биполярные и многомерные стили руководства.
18. Мотивы человеческой деятельности.
19. Мотивационный механизм.
20. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
21. Виды, формы и функции конфликтов.
22. Стадии развития конфликта.
23. Стратегия регулирования и преодоления конфликта.
24. Понятие, сущность и признаки организации.
25. Внутренняя и внешняя среда организации.
26. Виды социальных организаций.
27. Понятие и сущность организационной культуры.
28. Функции организационной культуры и управление ею.
29. Основные типы организационной культуры.
30. Организационное проектирование.
31. Жесткие разновидности организационных структур.
32. Адаптивные организационные структуры.
33. Принципы и способы планирования.
34. Методы планирования.
35. Перспективные и стратегические планы.
36. Целевые комплексные программы.
37. Краткосрочные планы.
38. Бизнес-план.
39. Стратегии роста (стратегические хозяйственные зоны).
40. Конкурентные стратегии.
41. Понятие и виды управленческих решений.
42. Процесс и этапы выработки рационального решения.
43. Понятие управленческих полномочий. Их типы и виды.
44. Централизация и децентрализация полномочий.
45. Управленческая бюрократия.
46. Коллективное управление.
47. Методы борьбы с демократией.
48. Понятие, сущность и функции контроля в управлении.
49. Виды управленческого контроля.

Тематика рефератов.

1. Предприятие и производственный менеджмент.
2. Рабочее место и условия труда на предприятии
3. Этапы развития системы управления качеством.
4. Стандартизация и сертификация.
5. Персонал и кадры. Управление персоналом.
6. Понятие и цели деловой карьеры и её планирование.
7. Управленческая информация: понятие, виды, источники.
8. Современные технологии информационного обеспечения управления.
9. Финансовые организации и финансовый менеджмент.
10. Здравоохранение как организационная система
11. Место маркетинга в управлении организацией.
12. Функции и формы управления в системе здравоохранения.
13. Сегментация и регулирование рынка медицинских услуг.
14. Теневой рынок медицинских услуг.
15. Конфликты в медицинских учреждениях.
16. Основные направления профилактики конфликтов в коллективе медицинского учреждения.

Тестовый контроль.

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- (А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- (В) иметь аналитический склад ума
- (С) **быть предельно объективным и полагаться на факты и логику**
- (D) методичность в работе, прогнозирование будущего

2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- (А) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- (В) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- (С) **ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения**
- (D) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

3. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители

- (А) среднего уровня
- (В) низшего уровня
- (С) высшего, среднего и низшего уровня
- (D) **высшего уровня**

4. Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

- (А) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы
- (В) **отсутствие дифференцированного отношения к людям**
- (С) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками
- (D) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы

5. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

- (А) чем больше информация, тем лучше
- (В) **избыток информации также вреден, как и ее недостаток**
- (С) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- (D) избыточный объем информации – залог успеха

6. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Маклелланда?

- (А) успех
- (В) деньги
- (С) свобода
- (D) **безопасность**

7. Основные функции управления

- (А) планирование, контроль
- (В) **планирование, организация, мотивация, контроль**
- (С) организация, мотивация
- (D) организация, мотивация, контроль

8. В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:

- (А) **сборочная линия массового производства**

- (В) банковское дело
- (С) страхование
- (D) сетевой график

9. Пределом использования автоматизации является

- (A) ограниченность наших знаний
- (В) квалификационный уровень обслуживающего персонала
- (С) **невозможность исключения непредвиденных ситуаций**
- (D) несовершенство техники

10. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- (A) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
- (В) **уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом**
- (С) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
- (D) уменьшением выгоды

11. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

- (A) всеобщая компьютеризация производства
- (В) развитие социальной сферы
- (С) профессиональный рост работников
- (D) **интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат**

12. Целью планирования деятельности организации является

- (A) обоснование затрат
- (В) обоснование сроков
- (С) **определение целей, сил и средств**
- (D) обоснование численности работников

13. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

- (A) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
- (В) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
- (С) замкнутости элементов системы самих на себя
- (D) **наличии взаимодействия с внешней средой**

14. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- (A) зарплата
- (В) карьера
- (С) **сама работа**
- (D) признание окружения

15. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

- (A) определенный законом минимальный уровень
- (В) определенная штатным расписанием ставка
- (С) уровень оплаты в фирмах конкурентах
- (D) **абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка**

16. Основным в управлении по целям является выработка целей

- (A) **сверху вниз по цепи инстанций**
- (В) снизу вверх

- (C) снизу вверх и сверху вниз
- (D) по матричной схеме

17. Определите основные характеристики внешней среды для организации

- (A) все перечисленное
- (B) взаимосвязанность факторов, сложность
- (C) сложность и подвижность
- (D) взаимосвязанность и неопределенность

18. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- (A) для оптимального решения комплексной задачи
- (B) для сохранения «группового» стиля работы
- (C) для проверки квалификации рабочих
- (D) все перечисленное

19. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- (A) созданы филиалы предприятия в пяти городах
- (B) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
- (C) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
- (D) созданы отделы на предприятии, равные по численности

20. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как

- (A) выпуск легковых автомобилей
- (B) производство военной авиатехники
- (C) строительство судов уровня
- (D) переработка нефти, выплавка чугуна

21. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления?»

- (A) матричная система управления
- (B) функциональная система управления
- (C) линейная система управления
- (D) ни одна система не подходит

22. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- (A) положительная
- (B) корреляционная
- (C) неопределенная
- (D) отрицательная

23. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

- (A) все перечисленное
- (B) внутрифирменное управление, управление производством
- (C) управление персоналом, управление производством
- (D) внутрифирменное управление, управление персоналом

24. Планирование действий - это

- (A) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
- (B) уточнение ролей
- (C) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
- (D) оценка затрат времени для каждой операции

25. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

- (A) 1, 2
- (B) 2
- (C) 1, 2, 3
- (D) 1

26. Поведение, ориентированное на контроль – это

- (A) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
- (B) ориентирование на заниженные цели
- (C) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
- (D) ориентирование на завышенные цели

27. Что означает «принять решение»?

- (A) перебрать все возможные альтернативы
- (B) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- (C) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- (D) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

28. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- (A) научное управление
- (B) административное управление
- (C) новая экономическая политика
- (D) человеческие отношения

29. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- (A) гибкой
- (B) саморегулируемой
- (C) стабильной и прочной
- (D) все перечисленное

30. Почему именно США стали родиной современного управления?

- (A) отсутствие проблем с происхождением, национальностью
- (B) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы
- (C) образование монополий
- (D) все перечисленное

31. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- (A) люди
- (B) средства производства
- (C) финансы

(D) структура управления

32. На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии?

- (A) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- (B) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- (C) на жесткий аппарат контроля на выходе продукции
- (D) на проверку готовой продукции

33. Целью классической школы управления было создание

- (A) методов нормирования труда
- (B) универсального принципа управления
- (C) условий трудовой деятельности работников
- (D) методов стимулирования производительности труда

34. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- (A) в объеме
- (B) во времени осуществления
- (C) в методах
- (D) в объеме и методах

35. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- (A) акционеры, конкуренты, поставщики
- (B) потребители, торговые предприятия, местные органы
- (C) все перечисленное
- (D) правительственные органы, местные органы

36. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- (A) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- (B) передается ответственность нижестоящему руководителю
- (C) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- (D) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

37. Что должно содержаться в документе «Распределение обязанностей»?

- (A) название должности и отдела, в котором имеется эта должность
- (B) все перечисленное
- (C) описание выполняемых функций, обязанностей и прав
- (D) взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными

38. «Отцом научного управления» часто называют:

- (A) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- (B) Фрэнка и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего
- (C) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений
- (D) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой

сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

39. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

- (A) стало невыгодно держать большой штат сотрудников
- (B) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
- (C) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
- (D) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства**

40. Каково оптимальное число подчиненных?

- (A) чем больше подчиненных, тем легче работать
- (B) 15-30 человек
- (C) 7-12 человек**
- (D) 3-5 человек

41. От какого фактора не зависит тип производственной системы?

- (A) от рынка
- (B) от стратегии маркетинга
- (C) от вида продукции
- (D) от региональных программ обеспечения занятости**

42. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

- (A) выбор стандартов
- (B) выбор подходящей единицы измерения
- (C) выбор критериев
- (D) измерение результатов**

43. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- (A) наглядная информация
- (B) промышленный шпионаж**
- (C) письменная информация
- (D) информация в глобальных сетях

44. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как

- (A) «Макдональдс»
- (B) «Форд»
- (C) «Шелл»
- (D) «Боинг»**

45. Организация - это

- (A) группа людей, объединенная общей целью
- (B) группа людей, владеющая средствами производства
- (C) группа людей, деятельность которых координируется
- (D) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели**

46. Является ли управление производительным трудом?

- (A) да, т.к. управление создает новую стоимость
- (B) нет, это всего лишь надзор и контроль**

(С) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

(D) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма

47. Система контроля в организации обычно состоит из

(A) предварительного, текущего и заключительного

(B) текущего и заключительного

(C) предварительного и заключительного

(D) только из текущего контроля

48. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличаются следующее:

(A) высокий моральный уровень

(B) временные рамки, конкретный критерий

(C) использование косвенных проявлений

(D) временные рамки

49. Менеджмент в основном занимается системами

(A) открытыми

(B) закрытыми

(C) закрытыми и подсистемами закрытого типа

(D) закрытыми и подсистемами открытого типа

50. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

(A) функциональные отношения

(B) материальные отношения

(C) линейные отношения

(D) отношения управленческого аппарата

51. Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами?

(A) пооперационная функциональная схема

(B) фиксированная позиционная схема

(C) линейная поточная схема

(D) пооперационная и позиционная схемы

52. Из перечисленных пунктов: 1. Выработка четких, кратких целей. 2. выработка целей снизу вверх. 3. реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль. 4. корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. К основным стадиям управления:

(A) 1, 2, 3

(B) 2, 3, 4

(C) 1, 3, 4

(D) 1, 2, 3, 4

53. Ступени мотивации по Маслоу - это

(A) потребность развития и признания

(B) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности

(C) социальная потребность и потребность в защищенности

(D) основные потребности

- 54. Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по А.Файолю?**
- (A) планирование работ
 - (B) организация работ
 - (C) **независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам)**
 - (D) контроль
- 55. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?**
- (A) работа с людьми
 - (B) работа с людьми и информацией
 - (C) работа с предметами и людьми
 - (D) **работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми**
- 56. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:**
- (A) **люди – продукция – прибыль**
 - (B) прибыль – люди – продукция
 - (C) продукция – прибыль – люди
 - (D) люди – прибыль – продукция
- 57. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?**
- (A) соответствие специализации
 - (B) справедливое вознаграждение
 - (C) **социальная адаптация**
 - (D) перспектива роста
- 58. Сущность ситуационного подхода состоит:**
- (A) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
 - (B) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов
 - (C) **все перечисленное**
 - (D) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности
- 59. Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь**
- (A) помещение, офис
 - (B) **руководство**
 - (C) средства, оборудование
 - (D) штатных сотрудников
- 60. Правило - это**
- (A) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
 - (B) **гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации**
 - (C) конкретно сформулированный опыт прошлого
 - (D) последовательность операций
- 61. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?**
- (A) способность определить место себя и принять корректирующие меры
 - (B) **умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях**
 - (C) **быть общительным**

(D) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

62. Чаще прибегают к ротации в

- (A) США
- (B) России
- (C) Англии
- (D) Японии

63. Какова важнейшая функция управления?

- (A) получение максимальной прибыли
- (B) **создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия**
- (C) минимизация налоговых платежей
- (D) завоевание новых рынков сбыта

64. Из перечисленных пунктов: 1. анализ обследования уровня заработной платы. 2. условия на рынке труда. 3. производительность и прибыльность организации. Структура заработной платы определяется с помощью

- (A) 1, 2
- (B) **1, 2, 3**
- (C) 2 и 3
- (D) 1 и 3

65. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- (A) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- (B) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- (C) **уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат**
- (D) уровень превышения своих полномочий

66. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть

- (A) всеобъемлющим
- (B) постоянно действующим
- (C) **экономным**
- (D) независимым

67. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является

- (A) **бюджет**
- (B) заключение аудиторской организации
- (C) баланс
- (D) финансовый отчет за прошедший период времени

68. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального принуждения?

- (A) **механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства**
- (B) стало невыгодно содержать большой штат сотрудников
- (C) трудно подготовить менеджера способного эффективно их использовать
- (D) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения

69. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- (A) работоспособность
- (B) **прогнозирование человеческого поведения**
- (C) лидерство
- (D) прогнозирование спроса на продукцию

- 70. В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?**
- (A) включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях
 - (B) придание машине способности мыслить
 - (C) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок
 - (D) качественно новый уровень техники и технологии
- 71. Что называется «социотехническими системами»?**
- (A) люди, участвующие в процессе производства
 - (B) компьютеры
 - (C) станки с программным управлением
 - (D) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников
- 72. Определите основные этапы построения организации?**
- (A) определение характера выполняемой работы
 - (B) распределение работы между отдельными позициями менеджмента
 - (C) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления
 - (D) определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления
- 73. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:**
- (A) 1, 2
 - (B) 2, 3
 - (C) только 1
 - (D) 1,2, 3
- 74. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?**
- (A) все перечисленное
 - (B) поведение отдельных людей, поведение людей в группах
 - (C) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера
 - (D) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп
- 75. Тактика - это**
- (A) долгосрочная стратегия
 - (B) краткосрочная стратегия
 - (C) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
 - (D) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года
- 76. Основными компонентами модели коммуникации являются:**
- (A) объект, субъект, взаимодействие
 - (B) источник, сообщение, канал, получатель
 - (C) объект, субъект, влияние, обратная связь
 - (D) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие
- 77. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

- (A) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
- (B) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных
- (C) проверка надежности административной структуры
- (D) проверка надежности экспертной структуры

78. Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью

- (A) рассмотрение администратора как профессии
- (B) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом
- (C) создание нового стиля управления
- (D) создание универсальных принципов управления

79. Целью контроля является

- (A) проверка выполнения плана
- (B) сбор статистических сведений
- (C) усиление зависимости подчиненных
- (D) обеспечение руководства информацией для корректировки плана

80. Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернару)?

- (A) способность общаться
- (B) достижение общей цели
- (C) стремление к свободе действий
- (D) желание совместных действий

81. В чем заключается принцип единства управления?

- (A) у любого служащего (работника) может только один руководитель
- (B) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек
- (C) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
- (D) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

82. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- (A) отсутствие возможности получить информацию другими методами
- (B) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- (C) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- (D) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

83. Отличительной чертой формальной организации является

- (A) отсутствие единства в действиях ее членов
- (B) жесткое давление на ее членов
- (C) наличие должностных инструкций и предписаний
- (D) сознательная координация действий двух или более лиц

84. Пример влияния через разумную веру – это отношение

- (A) рабочего с мастером
- (B) крестьянина и помещика
- (C) пациента с лечащим врачом
- (D) подсудимого и судьи

85. Процедура – это

- (A) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению

- (В) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации
- (С) использование опыта прошлого
- (D) гарантированное выполнение конкретных действий

86. Конечной целью менеджмента является

- (A) развитие технико-экономической базы фирмы
- (В) обеспечение прибыльности фирмы
- (С) рациональная организация производства
- (D) повышение квалификации и творческой активности работника

87. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

- (A) запугивания снижением зарплаты
- (В) угрозой увольнения
- (С) угрозой понижения в должности
- (D) запугивая возможность ущемления самолюбия

88. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

- (A) ущемление чьих-либо интересов
- (В) способ, каким руководство сообщает о новых правилах
- (С) нежелание людей изменять сложившийся характер работы
- (D) неясность цели, которую преследуют эти изменения

89. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- (A) интенсификация мыслительного процесса
- (В) анализ нестандартных решений
- (С) выявление альтернатив
- (D) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

90. Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

- (A) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами
- (В) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности
- (С) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе
- (D) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности

91. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- (A) потерей управляемости коллектива
- (В) разрастанием бюрократического аппарата
- (С) дублирование усилий
- (D) все перечисленное

92. Развитию принципов научного управления в США способствовало

- (A) трудолюбие свободных граждан
- (В) поддержка Англии
- (С) формирование крупных отраслей промышленности и предприятий
- (D) сопротивление Франции

93. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- (A) сторож
- (B) связной**
- (C) лидер мнения
- (D) космополит

94. В чем, по мнению Берхорда, причина возникновения неформальной организации?

- (A) стремление людей к хаосу
- (B) нежелание коллектива работать**
- (C) слабость формальной организации
- (D) необходимость защиты от формальной организации**

95. Принцип теории «Зет» являющийся приоритетом для повышения производительности труда -

- (A) отказ от увольнений
- (B) ротация кадров**
- (C) нацеленность на обеспечение благосостояния всех сотрудников
- (D) участие и руководства и работников в принятии решений, касающихся их работы**

96. Высшим достижением школы научного управления является разработка

- (A) методов мотивации труда
- (B) методов математического моделирования**
- (C) анализа рабочих операций**
- (D) способов психологической совместимости работников

97. Определите принципы, лежащие в основы менеджмента?

- (A) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
- (B) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров**
- (C) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация
- (D) все перечисленное**

98. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- (A) традиции
- (B) харизмы**
- (C) через страх
- (D) эксперта**

99. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее

- (A) сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие
- (B) степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство**
- (C) сложность организационной структуры
- (D) количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры**

100. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:

- (A) все перечисленное**
- (B) умственные и физические способности, ценности и взгляды
- (C) производительность
- (D) ценности и притязания, потребности**

101. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- (А) стратегическое управление, контроль
- (В) оперативное управление
- (С) контроль, оперативное управление
- (D) все перечисленное.

Ситуационные задачи:

1. Пациент просит врача прописать ему сильное обезболивающее, но врач опасается привыкания и побочных последствий лекарства и предлагает ему безвредное успокоительное, а также ежедневные прогулки и другие общеоздоровительные мероприятия. Является ли данное предписание **нормой**? Выполняет ли врач свой профессиональный долг, действуя таким образом? Следует ли врач норме, если дает неудобное пациенту предписание?
2. Проявлением какого рода **отношений** является возможность для чиновников высокого ранга нарушать правила дорожного движения и даже не нести ответственности за причинение вреда здоровью других участников движения? Какие еще проявления такого рода отношений вы можете назвать из собственного опыта? Есть ли способы борьбы с такими явлениями? Предложите ваш вариант норм и санкций.
3. В результате авиакатастрофы вы с группой авиапассажиров оказались на острове «Новая Гвинея» примерно в тех местах, где в 19в. русский ученый-этнограф Н.Н.Миклухо-Маклай изучал быт папуасов. Встретившись с аборигенами как вы будете себя вести? Что поможет установить дружеский **контакт**? Что может помешать этому? По каким признакам вы определите уровень развития общества местных жителей?
4. Все мы являемся носителями множества **ролей и статусов**. Значит мы все артисты? Попробуйте объяснить, чем театральные роли отличаются от социальных и в чем их общность.
5. Руководитель всемирно известного лечебного учреждения Лео Бокерия (можно назвать другое известное имя) является одновременно практикующим хирургом. Но он также муж, отец и носитель других семейных и общественных ролей. Он имеет разносторонние культурные интересы. Идет здесь речь о **разных ролях**? Чем они связаны?
6. Охарактеризуйте как **социальную роль статусы** врача, профессора, студента, интерна, жены, матери, подруги. Чем отличаются по содержанию понятия социального статуса от понятия социальной роли?
7. Как связаны социальный **статус и материальная обеспеченность**? Всегда ли, чем выше статус, тем выше доходы? Приведите примеры, подтверждающие и опровергающие такое соответствие.
8. Пользуясь системой признаков **социальной группы**, проанализируйте различные виды социальных общностей и установите, какие из этих общностей являются социальными группами: футболисты, футбольная команда, строители, строительная бригада, посетители ночного клуба, члены фан-клуба, студенты, 4-я группа 2-го курса медико-профилактического факультета.
9. Какие теории социального конфликта вам известны? Опишите стадии развития конфликта. На какой **стадии конфликт** можно предупредить, на какой стадии его следует локализовать, как регулировать затяжной конфликт? В чем опасность скрытых затяжных социальных конфликтов?
10. Чем обусловлено появление **формальных и неформальных организаций**? Приведите примеры тех и других.
11. Определите верную **стратегию выхода из конфликтной ситуации**. Вы находитесь в роли руководителя.
Ситуация «Да, но».
На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них

изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Ответ: Б находится в роли преследователя. Нужно перейти в роль спасителя и понять, что А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предрассудков и комплексов и отвергая без анализа, Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу, вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений. Я предлагаю составить список предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».

12. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «**Да, но**».

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают, Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Ответ: «А» находится в нервозно-подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения («ученик Я»). С целью перехода в состояние «специалист Я» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние «ученик Я» на совещании, чтобы научиться сначала, контролировать его, а затем избегать.

13. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «**Позор**»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Ответ: Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как работы сотрудника, так и его самого как личности. Так активизируется состояние «специалист Я» вместо критического патерналистского «Я», и нормальные коммуникации будут восстановлены.

14. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «**Позор**»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Ответ: Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние «специалист Я» и стимулировать такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе и подчеркиванием достоинств, Сотрудник укрепитесь в состоянии «специалист Я», и конфликт будет улажен.

15. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «**Сам увидишь, что из всего этого получится**»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Ответ: Если при разговоре с подчиненными вы слышите какие-либо аргументы против вашего решения, то постарайтесь конструктивно с ними разобраться. Помните о том, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, относящихся больше к их компетенции, нежели к компетенции руководителя. Особенно внимательно относитесь к контраргументам и радуйтесь тому, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает о возможных трудностях. Он может подметить важные моменты и предложить нужные решения.

16. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «**Сам увидишь, что из всего этого получится**»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Ответ: Если вам не удалось убедить шефа никаким способом, то не старайтесь отомстить ему за невнимание к вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что вам надо обдумать это задание, и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите ваши записи руководителю в удобное для вас обоим время. Он будет их читать из состояния «специалист Я», а не из бунтарского «ученик Я», как при первом разговоре. В результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся добрые отношения руководителя и сотрудника.

17. Определите верную стратегию **выхода конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «**Я глуп**»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Ответ: Сотрудница находится в состоянии приспособления («ученик Я»), Чтобы перевести ее в состояние «специалист Я», следует постоянно спрашивать ее, как она делала свою работу раньше, и ждать конкретного ответа. Для поддержания состояния «специалист Я» применяются следующие вопросы: какие у вас представления об этом? как это можно сделать, по вашему мнению? какой информации вам недостает, чтобы принять самостоятельное решение? какой опыт решения подобных вопросов у вас есть? и др.

18. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «**Я глуп**»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Ответ: Если вы видите неадекватную реакцию коллег или начальства на ваши вопросы, то это означает, что вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что вы не можете классифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за недостаточности опыта- Вопросы о важной информации вам следует задавать, а касающиеся второстепенной — решать самостоятельно. С приобретением опыта к вам придет уверенность в действиях и вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя- Записывайте все вопросы и варианты их решения, и вы увидите, какие из них являются простыми, а какие требуют коллективного решения.

19. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «**Пни меня**»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Ответ: Проанализируйте свое отношение к работнику А; выказываете ли вы ему признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Во втором случае начните поощрять его хорошую работу одновременно с тщательным контролем. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок. Чем меньше ошибок, тем меньше контроля- Скажите А о своем двойственном отношении к его работе; с одной стороны, вам нравится качество его работы, а с другой — очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избегать подобных ситуаций. Если эта тактика после многократного применения не дает никакого результата, то в спокойном и деловом тоне укажите сотруднику на возможные последствия его поведения в форме: «Как вы считаете, что может предпринять администрация, если вы и впредь будете допускать такие ошибки?» Если этот последний стимул состояния «специалист Я» не действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.

20. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «**Пни меня**»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Ответ: При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе

проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно, но тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избегания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.

21. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «**Сейчас я тебе покажу**».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?»

Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится».

Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Ответ: Проясните для себя, какие мотивы есть у вас для того, чтобы играть в эту игру, оцените для себя распекаемого сотрудника. Если ваша оценка положительна, то, выражая свое недовольство его поведением, вы прежде всего должны подчеркнуть его значимость, а затем критиковать: «Господин А, я ценю вас как ответственного и надежного работника, но вынужден констатировать, что на этой неделе вы трижды опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы в будущем наша совместная работа была более приятной. Что вы собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?» Таким образом стимулируется состояние «специалист Я» у вас на вашего подчиненного.

22. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «**Сейчас я тебе покажу**».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?»

Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится».

Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Ответ: Ваш начальник формально прав, только он слишком импульсивно реагирует, задевая ваше достоинство. Разрешение ситуации зависит только от вас. Ваш ответ должен быть из состояния «специалист Я», а не «ученик Я», спокойным и конструктивным: «Вы правы, я действительно трижды опаздывал на этой неделе, но уже предпринял определенные меры, чтобы в будущем быть пунктуальным».

23. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Зал суда»

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Ответ

Ваш опыт подсказывает вам правильное решение, но не позволяйте себе высказываться по этому поводу. Переведите дискуссию в деловое русло, и велика вероятность того, что противники придут к согласию и без вас. Если же вы займете одну из позиций, то получите победителя, который будет постоянно апеллировать к вам, и проигравшего, который будет мстить и провоцировать новые игры. Предложите спорящим взвесить все «за» и «против» в прямом диалоге в вашем присутствии как нейтрального советчика. В конце беседы оба участника сформулируют приемлемое для обоих решение.

24. Определите верную стратегию **выхода из конфликтной ситуации**. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Зал суда»

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Ответ

Если вы твердо уверены, что ваши аргументы убедительнее, но ваш коллега не замечает этого, избегайте призывать руководителя в союзники. Это подорвет ваш авторитет как специалиста в своей области. Следует активизировать состояние «специалист Я»: позитивно взглянуть на аргументы коллеги и конструктивно воспринять его предубеждение. Не цепляйтесь за свою позицию из соображений престижа, и напряженность атмосферы спадет сама.

25. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно.

Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады, ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три

назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала.

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы к ситуации:

О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?

Был ли разрешен данный конфликт?

Предложите разрешение конфликта.

Ответ.

1. Конфликт относится к деструктивным, т.к. не нашел способа разрешения.

Конфликт между личностью и группой.

2. Конфликт не был разрешен, т.к. ситуация была доведена до увольнения работника.

3. Т.к. Акимов пришел в уже устоявшийся по всем критериям и показателям коллектив, нужно было найти общий язык со всеми, что он и сделал вначале. Но после своей рационализаторской работы он начал выбиваться из общих рамок коллектива: и в самой работе стал использовать новый метод, и в заработной плате стал, соответственно, отличаться от других.

Возможно, Акимову стоило поделиться своей идеей с другими работниками бригады, что его еще больше бы сблизило с ними, те смогли бы повысить свою производительность труда, тогда в накладе не остался бы никто: все работники получали бы заработную плату больше чем раньше, нормы выработки по общему объему показателей бригады возросли бы во много раз.

Другой вариант, когда руководство поощрило бы Акимова за его рационализаторскую идею и предложило бы использовать его метод членам бригады.

В данной ситуации для устранения конфликта можно использовать структурный метод - направление усилий всех участников на достижение общих целей, т.е. повышение производительности труда и повышение объемов работ.

26. Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

Ответ

Основу данного конфликта образовала ситуация, включающая противоположные позиции сторон. Произошел инцидент, при котором одна из сторон

совершает действия, ущемляющая интересы другой стороны. В этом случае коммерческий директор Петров пытался переложить ответственность на начальника отдела маркетинга Сидорова, который отказался от выдвинутых в его адрес претензий о несделанной работе. Конфликт из потенциального перерос в реальный, независимо от воли и желаний обеих сторон, вследствие объективных обстоятельств.

Причина - взаимозависимость заданий, где один человек зависит от выполнения задачи другого человека.

В конфликтной ситуации ее участники оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

путь «борьбы», направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого; уход от конфликта;

ведение переговоров с целью найти приемлемое для обеих сторон решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Нужно взять за основу степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и на сохранение взаимоотношений, и на основании этих двух переменных выделить пять видов стратегий:

Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

В сущности, только переговорный процесс, направленный на выработку компромиссных или интегративных решений, рассматривается как действенный процесс разрешения конфликтной ситуации. Интегративно-компромиссный подход при его эффективной реализации дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что и считается подлинным успешным решением конфликта.

Задача интегративного разрешения конфликтов состоит в том, чтобы переформулировать предмет конфликта, перейдя от предъявляемых участниками ситуации позиций к стоящим за ними их интересам, и сведется к последующему поиску возможных вариантов.

Успешное проведение переговорного процесса по разрешению возникшей конфликтной ситуации оказывается возможным только при соблюдении следующих условий. Прежде всего, взаимодействие партнеров должно быть для них значимым либо вынужденно необходимым; так или иначе они заинтересованы в его сохранении. Если взаимодействие для его участников не является ни необходимым, ни значимым, то они не дорожат им и, оказавшись перед лицом разногласий, возможно, предпочтут деструкцию и разрыв отношений. Далее, участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы. Если кто-то из них вообще не признает, что в их взаимодействии существуют какие-то проблемы, это затрудняет переговоры или может сделать их проведение невозможным. Однако одного признания проблемы и необходимости ее решения недостаточно. Участники конфликта должны также осознавать общность своих интересов в решении возникшей проблемы, осознавать, что только совместными усилиями они могут решить эту проблему. Следующим важным фактором является готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов. Партнеры должны прийти к пониманию необходимости принятия во внимание интересов друг друга, в противном случае их усилия будут направлены исключительно на отстаивание своей собственной позиции.

27. Вы – генеральный директор компании. **Какие затраты** на персонал вы запланируете на этапе создания и вывода на рынок нового объекта?

Общая классификация затрат на персонал:

Оплата труда по результатам

Заработная плата

Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам
Прочие выплаты

Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:

Затраты на технику безопасности

Оплата больничных листов

Оплата отпусков

Оплата особых достижений

Оплата подготовки и повышения квалификации работников

Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

Питание в столовой

Жилищная помощь

Компенсации транспортных расходов

Содержание медицинской службы на производстве

Страхование

Доплаты и др.

28. Вы – генеральный директор компании. **Какие затраты** на персонал вы запланируете на этапе экономического подъема вашего предприятия?

Общая классификация затрат на персонал:

1. Оплата труда по результатам

1.1. Заработная плата

1.2. Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

2. Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:

Затраты на технику безопасности

Оплата больничных листов

Оплата отпусков

Оплата особых достижений

Оплата подготовки и повышения квалификации работников

Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

Питание в столовой

Жилищная помощь

Компенсации транспортных расходов

Содержание медицинской службы на производстве

Страхование

Доплаты и др.

(Ответы подчеркнуты)

8. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания

Критерии	Уровни сформированности компетенций		
	<i>Пороговый</i>	<i>Достаточный</i>	<i>Высокий</i>
	Компетенция сформирована. Демонстрируется пороговый, удовлетворительный уровень устойчивого практического навыка	Компетенция сформирована. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности, устойчивого практического навыка	Компетенция сформирована. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка

Показатели оценивания компетенций и шкалы оценки

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) или отсутствие сформированности компетенции	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) или удовлетворительный (пороговый) уровень освоения компетенции	Оценка «хорошо» (зачтено) или достаточный уровень освоения компетенции	Оценка «отлично» (зачтено) или высокий уровень освоения компетенции
Неспособность обучающегося самостоятельно продемонстрировать знания при решении заданий, отсутствие самостоятельности в применении умений. Отсутствие подтверждения наличия сформированности компетенции свидетельствует об отрицательных результатах освоения учебной дисциплины	Обучающийся демонстрирует самостоятельность в применении знаний, умений и навыков к решению учебных заданий в полном соответствии с образцом, данным преподавателем, по заданиям, решение которых было показано преподавателем, следует считать, что компетенция сформирована на удовлетворительном уровне.	Обучающийся демонстрирует самостоятельное применение знаний, умений и навыков при решении заданий, аналогичных образцам, что подтверждает наличие сформированной компетенции на более высоком уровне. Наличие такой компетенции на достаточном уровне свидетельствует об устойчиво закреплённом практическом	Обучающийся демонстрирует способность к полной самостоятельности в выборе способа решения нестандартных заданий в рамках дисциплины с использованием знаний, умений и навыков, полученных как в ходе освоения данной дисциплины, так и смежных дисциплин, следует считать компетенцию сформированной

		навыке	на высоком уровне.
--	--	--------	--------------------

Критерии оценивания форм контроля:

Собеседование:

Отметка	Описание
отлично	Отметкой "ОТЛИЧНО" оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.
хорошо	Отметкой "ХОРОШО" оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.
удовлетворительно	Отметкой "УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО" оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.
неудовлетворительно	Отметкой "НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО" оценивается ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа.

Шкала оценивания тестового контроля:

процент правильных ответов	Отметки
91-100	отлично
81-90	хорошо
71-80	удовлетворительно

Менее 71	неудовлетворительно
----------	---------------------

Ситуационные задачи:

Отметка	Описание
отлично	Демонстрация полного понимания проблемы. Способность анализировать ситуацию, делать выводы Демонстрация уверенных навыков решения ситуации Демонстрация профессионального мышления
хорошо	Демонстрация значительного понимания проблемы. Способность анализировать ситуацию Демонстрация навыков решения ситуаций Демонстрация профессионального мышления
удовлетворительно	Демонстрация частичного понимания проблемы. Демонстрация недостаточной способности анализировать ситуацию Демонстрация недостаточных навыков решения ситуаций
неудовлетворительно	Демонстрация непонимания проблемы. Не было попытки решить задачу.

Навыков:

Отметка	Описание
отлично	обучающийся обладает системными теоретическими знаниями (знает методику выполнения практических навыков, показания и противопоказания, возможные осложнения, нормативы и проч.), без ошибок самостоятельно демонстрирует выполнение практических умений
хорошо	обучающийся обладает теоретическими знаниями (знает методику выполнения практических навыков, показания и противопоказания, возможные осложнения, нормативы и проч.), самостоятельно демонстрирует выполнение практических умений, допуская некоторые неточности (малозначительные ошибки), которые самостоятельно обнаруживает и быстро исправляет
удовлетворительно	обучающийся обладает удовлетворительными теоретическими знаниями (знает основные положения методики выполнения практических навыков, показания и противопоказания, возможные осложнения, нормативы и проч.), демонстрирует выполнение практических умений, допуская некоторые ошибки, которые может исправить при коррекции их преподавателем
неудовлетворительно	обучающийся не обладает достаточным уровнем теоретических знаний (не знает методики выполнения практических навыков, показаний и противопоказаний, возможных осложнений, нормативы и проч.) и/или не может самостоятельно продемонстрировать практические умения или выполняет их, допуская грубые ошибки

ЧЕК-ЛИСТ ЭКЗАМЕНАЦИОННОЙ ПРОЦЕДУРЫ

(в случае, если изучение дисциплины завершается экзаменом)

№	Экзаменационное мероприятие*	Баллы
1	Устное собеседование по двум вопросам	0-60
2	Решение ситуационной задачи	0-40
Итого за экзаменационную процедуру максимальное кол-во баллов:		100

* Указываются конкретные виды, этапы проведения экзаменационной процедуры, баллы за каждый из этапов, из расчета max 100 баллов в целом за экзаменационную процедуру.

ЧЕК-ЛИСТ ЭКЗАМЕНАЦИОННОЙ ПРОЦЕДУРЫ

(чек-лист для второй (комиссионной) пересдачи в случае, если изучение дисциплины завершается зачётом, дифференцированным зачётом, экзаменом)

№	Экзаменационное мероприятие*	Баллы
1	Устное собеседование по двум вопросам	0-60
2	Решение ситуационной задачи	0-40
...		
Итого за экзаменационную процедуру максимальное кол-во баллов:		100

* Указываются конкретные виды, этапы проведения экзаменационной процедуры, баллы за каждый из этапов, из расчета max 100 баллов в целом за экзаменационную процедуру.