федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Оренбургский государственный медицинский университет»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО**

**КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

по специальности

*32.05.01 Медико-профилактическое дело*

Является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки (специальности) *32.05.01 Медико-профилактическое дело*,

утвержденной ученым советом ФГБОУ ВО ОрГМУ Минздрава России

протокол № 11 от 22.06.2018

Оренбург

1. **Паспорт фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств по дисциплине содержит типовые контрольно-оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, в том числе контроля самостоятельной работы обучающихся, а также для контроля сформированных в процессе изучения дисциплины результатов обучения на промежуточной аттестации в форме зачета.

Контрольно-оценочные материалы текущего контроля успеваемости распределены по темам дисциплины и сопровождаются указанием используемых форм контроля и критериев оценивания. Контрольно-оценочные материалы для промежуточной аттестации соответствуют форме промежуточной аттестации по дисциплине, определенной в учебной плане ОПОП и направлены на проверку сформированности знаний, умений и навыков по каждой компетенции, установленной в рабочей программе дисциплины.

В результате изучения дисциплины у обучающегося формируются **следующие компетенции:**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование компетенции | Индикатор достижения компетенции |
| ОПК-10 Способен реализовать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности | Инд.ОПК10.1. Владение процессным и системным подходом в организации профессиональной деятельности |
| УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | Инд.УК2.1. Осуществление проекта с реализацией ключевых функций по руководству человеческими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта |
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | Инд.УК3.1. Выбор и обоснование цели, согласованно с командой с проявлением личной инициативы |
| Инд.УК3.2. Работа в рамках согласованных целей и задач, умение добиваться их исполнения |
| Инд.УК3.3. Лидерство в планировании и осуществлении профессиональной деятельности, личная ответственность за результаты |
| Инд.УК3.4. Эффективное взаимодействие с другими людьми, организация профессионального сотрудничества |
| Инд.УК3.5. Формулировка общего решения и разрешение конфликтов на основе согласования позиций и учета интересов |
| Инд.УК3.7. Применение лидерских навыков |

1. **Оценочные материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

**Оценочные материалы по каждой теме дисциплины**

**Модуль 1.** Основы менеджмента.

**Тема 1**: Теоретические основы менеджмента

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Менеджер – это:

а) человек, которому делегированы полномочия;

б) член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи;

в) человек, способный понять структуру потребностей потребителей, сочетать свое понимание со знаниями в области управления (производством) в целях создания благ, способный творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагающий капиталом, энергией и несущий расходы по организации и ведению бизнеса;

г) человек, занимающий определенное место в иерархии управления;

д) человек, принимающий решения.

2 Менеджмент – это:

а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства;

б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации;

в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.;

г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений.

3 Что такое субъект управления?

а) орган, осуществляющий управленческие воздействия;

б) любой орган в системе управления;

в) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека;

г) конкретный руководитель, принимающий управленческие решения;

д) организация, как совокупность людей.

4 Административный персонал организации среднего уровня управления – это:

а) президенты, председатели правления, генеральные директора;

б) заместители председателя правлений, президентов, генеральных директоров;

в) руководители департаментов и служб;

г) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц;

д) советники, специалисты в области консалтинга.

5 Какой период развития менеджмента в России характеризуется децентрализацией системы управления в соответствии с появлением предприятий различных организационно-правовых форм собственности в процессе приватизации?

а) 1946-1965 гг.;

б) 1965-1986 гг.;

в) 1986-1991 гг.;

г) 1991-1996 гг.;

д) 1997-2001 гг.

6 Создатели какой школы менеджмента считали, что, используя замеры, наблюдения, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда?

а) научного управления;

б) административной;

в) человеческих отношений;

г) науки о поведении;

а) системного подхода.

7 Кого считают основоположником теории «человеческих отношений»?

а) Ф.Тейлора;

б) Э. Мэйо;

в) Фому Аквинского;

г) А.Файоля;

д) Г. Эмерсона.

8 К каким школам менеджмента относится следующее положение: применив универсальные принципы управления, можно повысить эффективность работы организации?

а) школа человеческих отношений;

б) классическая школа;

в) математическая школа;

г) административная школа;

д) школа научного управления.

9 Вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается …

а) в создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организации;

б) в разработке универсальных принципов управления организацией;

в) в обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;

г) в разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов.

10. В каком подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды?

а) процессный;

б) системный;

в) ситуационный;

г) маркетинговый;

д) инновационный.

11. Однородный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования и выделенный по определенному признаку; составная часть процесса управления:

а) цель функционирования;

б) цель управления;

в) эффективность управления;

г) функция управления;

д) метод управления.

12. Подход к менеджменту, предполагающий переход от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статистических методов, экспертных оценок, система баллов и пр. называется:

* 1. воспроизводственным;
  2. интеграционным;
  3. оптимизационным;
  4. функциональным;
  5. процессным.

13. Подход к менеджменту, предполагающий установление нормативов управления по всем подсистемам управления, называется:

1. директивным;
2. процессным;
3. оптимизационным;
4. интеграционным.
5. нормативным;

14. Когда менеджер осуществляет психологическое консультирование подчиненных, он реализует роль:

а) проводника;

б) участника переговоров;

в)  пожарного;

г) лидера

15. Принципы менеджмента – это

а) способы действий менеджера в различных управленческих ситуациях;

б) основополагающие правила, обязательные для исполнения;

в) система ценностей менеджмента;

г) варианты поведения менеджера в организации.

16. Человек, который осуществляет бизнес, затевая новое дело, реализуя новое нововведение, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск, называется:

а) менеджером;

б) предпринимателем;

в) бизнесменом;

г) руководителем;

д) организатором.

17. Что является предметом труда работников управления?

а) сырье, материалы;

б) готовая продукция;

в) информация;

г) ресурсы;

д) кадры.

18. Кто из этих ученых внес наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?

а) А. Файоль;

б) М. Фоллетт;

в) Д.Гетти;

г) Ф. Тейлор;

д) Э. Мейо.

19. Какой школой менеджмента был впервые предложен процессный подход?

а) школой человеческих отношений;

б) школой науки управления;

в) математической школой;

г) административной школой;

д) школой научного управления.

20. Роли менеджера бывают:

а) межличностные;

б) связанные с принятием решений;

в) информационные;

г) все вышеперечисленные.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | б | 6 | а | 11 | г | 16 | б |
| 2 | г | 7 | б | 12 | в | 17 | в |
| 3 | а | 8 | г | 13 | д | 18 | а |
| 4 | в | 9 | а | 14 | г | 19 | г |
| 5 | г | 10 | б | 15 | б | 20 | г |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Какова сфера применения термина «управление»?
2. Дайте определение понятия «менеджмент».
3. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
4. Каково значение менеджмента как науки?
5. Что является предметом менеджмента?
6. Какие классификации принципов менеджмента вы знаете?
7. Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?
8. Какие вы знаете подходы к менеджменту?
9. Чем характеризуется процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем заключается сущность концепции Ф. Тейлора? Каковы основные принципы концепции Ф. Тейлора?
2. Каков анализ основных недостатков и достоинств тейлоризма?
3. Какой вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет?
4. Какие 12 принципов производительности труда сформулированы Г. Эмерсоном?
5. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?
6. Какова характеристика административной (классической) школы менеджмента?
7. Как раскрываются понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм»?

**Тема 2:** Организация как объект управления.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Какое из следующих определений соответствует в наибольшей мере определению «организация – как объект менеджмента»?

а) группа людей, объединенных общей целью;

б) любая группа людей, собравшихся вместе;

в) некая структура, созданная для решения задач;

г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

д) группа людей, деятельность которых сознательно координируется

2 Организация – это…

а) 1 человек;

б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели;

в) 3 человека;

г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы;

3 В системе управления организацией - объект управления - это?

а) связующая подсистема;

б) управляющая подсистема;

в) финансовая подсистема;

г) управляемая подсистема.

4 В системе управления организацией - субъект управления - это?

а) управляющая подсистема;

б) управляемая подсистема;

в) связующая подсистема;

г) финансовая подсистема.

5 Субъектом менеджмента организации является:

а) руководитель, занимающий постоянную должность;

б) функциональная область деятельности организации;

в) предприятия со своей системой целей;

г) не одно из перечисленных.

6 Формальные и неформальные организации отличает:

а) необходимость управления;

б) количество участников;

в) юридическая или государственная регистрация;

г) все предыдущие ответы неверны.

7 Оказывает ли влияние неформальная структура организации на результаты её деятельности?

а) не оказывает;

б) может значительно повлиять на результаты;

в) влияет несущественно;

г) никогда не влияет.

8 К общим характеристикам организации относится:

а) зависимость от внешней среды;

б) внутренние переменные;

в) закрытая система;

г) диагональное разделение труда.

9 К переменным внутренней среды организации относятся:

а) политические факторы;

б) поставщики, потребители конкуренты;

в) экономические факторы;

г) цели, структура, технологии;

д) цели, поставщики, конкуренты.

10 Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

а) прямые и косвенные;

б) основные и дополнительные;

в) главные и второстепенные;

г) глобальные и локальные.

11 Среда организации включает в себя:

а) совокупность факторов внутри организации;

б) совокупность внешних факторов;

в) совокупность внутренних и внешних факторов;

г) совокупность составляющих организации.

12 Работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период – это:

а) задачи;

б) структура;

в) цели;

г) технология.

13 Что поступает в организацию из внешней среды?

а) нормативы;

б) отчетные данные;

в) цели;

г) ресурсы.

14 Конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе – это:

а) задачи;

б) структура;

в) цели;

г) технология.

15 Совокупность факторов, которые не оказывают прямого воздействия на организацию, но могут сказаться на её деятельности через изменение факторов или с течением времени, называется:

а) внешней средой косвенного воздействия;

б) средой делового окружения;

в) микросредой;

г) внешней средой прямого воздействия

16 Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации – это:

а) задачи;

б) структура;

в) цели;

г) технология.

17 Среда непосредственного окружения включает:

а) поставщиков и конкурентов;

б) покупателей;

в) налоговые службы, государственные органы и банковскую систему;

г) поставщиков, конкурентов, покупателей, профсоюзы, законы и гос. органы;

д) экономический, демографический, социальный фактор.

18 Уровень вариативности внешней среды указывает на

а) соотношение между количеством и достоверностью информации о внешней среде;

б) скорость, с которой происходят изменения вокруг организации;

в) степени влияния одного фактора внешней среды на все остальные;

г) степени изменчивости каждого фактора внешней среды.

19 Степень влияния одного фактора внешней среды на другие называется:

а) взаимосвязанностью;

б) сложностью;

в) неопределенностью;

г) вариативностью.

20 Под подвижностью среды понимается:

а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;

б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;

в) относительная скорость изменения среды;

г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

д) изменчивость внешней среды.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | г | 6 | в | 11 | в | 16 | б |
| 2 | б | 7 | б | 12 | а | 17 | г |
| 3 | г | 8 | а | 13 | г | 18 | г |
| 4 | а | 9 | г | 14 | в | 19 | а |
| 5 | а | 10 | а | 15 | а | 20 | в |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Понятие системы менеджмента. Объект и субъект управления.
2. Что такое организация? Определение организации как объекта управления.
3. Формальные и неформальные организации.
4. Характеристики организаций.
5. Определите формальную организацию с точки зрения её основных характеристик.
6. Для чего необходимо управление в организации?
7. В чем заключаются различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда?
8. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
9. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
10. Что такое цели? Какие цели бывают у организации?
11. Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней?
12. Почему сфера контроля оказывает существенное влияние на структуру организации?
13. Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда в организации?
14. Какое влияние специализация задач оказывает на производительность труда?
15. Каковы компоненты социотехнической подсистемы организации?
16. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
17. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды?
18. Внешняя среда организации: факторы макро- и микросреды.
19. Взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды.
20. Методика проведения анализа организационной среды.
21. Какие методы анализа вы знаете?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие крупные перевороты в технологии оказали существенное влияние на управление?
2. Каковы определения таких понятий, как «потребности», «способности», «восприятие», и их влияние на поведение людей?
3. Социальная ответственность и этика менеджмента.
4. Приведите примеры нескольких организаций, которые добились успеха.
5. Как внешняя среда влияет на организацию? Покажите на примере.
6. Может ли руководитель, найдя нетрадиционное решение, обеспечить успех организации? Приведите пример.
7. Какие ресурсы используются разными организациями? Покажите на примере.

**Тема 3:** Планирование как функция менеджмента.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Однородный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования и выделенный по определенному признаку; составная часть процесса управления:

а) функция управления;

б) цель управления;

в) эффективность управления;

г) цель функционирования;

д) метод управления.

2 Функция управления, заключающаяся в принятии решений, в разработке целей и стратегии управления, в координации всех уровней организации, в общем контроле и подборе кадров:

а) инструкция;

б) наставление;

в) руководство;

г) планирование;

д) командование.

3 Миссия организации - это:

а) философия и предназначение, смысл существования организации;

б) умение достигать поставленных целей;

в) конкретное состояние отдельных характеристик организации;

г) долгосрочное, качественное, определенное направление развития организации;

д) ясная цель для сотрудников.

4 По периоду планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

5 По предмету планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

6 По содержанию планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

7 По целевой направленности выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

8 По уровню планирования выделяют следующие виды:

а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;

б) организация в целом, подразделение, проект, отдельный исполнитель;

в) снабжение, сбыт, производство, персонал, финансы, НИОКР, пр.;

г) продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное;

д) стратегическое, оперативное.

9 Менеджмент, предусматривающий разработку краткосрочных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации, называется:

а) оперативным;

б) стратегическим;

в) нормативным;

г) текущим;

д) базовым.

10 Календарное планирование имеет следующую особенность:

а) заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов;

б) включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации; включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.д.;

в) заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам, всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам;

г) заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

11 Оперативное планирование имеет следующую особенность:

а) заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения; ориентировано, как правило, на период 5 лет;

б) заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

в) заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов;

г) включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации и т.д.

12 Стратегическое планирование имеет следующую особенность:

а) заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения; ориентировано, как правило, на период свыше 5 лет;

б) заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр;

в) заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации; предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов;

г) включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации; включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.д.

13 Для каких целей организации характерна наибольшая детализация?

а) для краткосрочных;

б) для среднесрочных;

в) для долгосрочных;

г) для стратегических;

д) для инновационных.

14 Координация в планировании понимается как:

а) предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;

б) представление состояния объекта в будущем, разработка мер, направленных на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;

в) оценка деятельности путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «план-факт»;

г) перспективная ориентация и ранее распознавание проблем развития.

15 В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов:

а) только оперативные или стратегические;

б) стратегические с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.;

в) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности стратегии развития организации;

г) на объективные планы, принятые руководством организации.

16 Принцип непрерывности планирования проявляется:

а) в реализации концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием;

б) в учете материальных, трудовых, финансовых, энергетических и других ресурсов во всех сферах и на всех уровнях организации;

в) в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений;

г) в системе поэтапного представления элементов планирования.

16 «Цикличность» планов определяется:

а) объективным характером повторяемости в практической деятельности

подразделений, групп и отдельных сотрудников («день за днем», «неделя за неделей», «месяц за месяцем» и т.д.);

б) необходимостью разрабатывать и систематически уточнять планы работы сотрудников, технологических процессов и финансовой деятельности;

в) необходимостью повторять наиболее успешные действия и не допускать в дальнейшем выявленных ошибок;

г) применением методов планирования основанных на экстраполяции.

18 Как называется детальный и всесторонний комплексный план для осуществления миссии организации?

а) бюджет;

б) тактика;

в) бизнес-план;

г) учетно-аналитическая документация;

д) стратегия.

19 Цели – это:

а) то, что нужно осуществить;

б) выполнение функций менеджмента;

в) миссия организации;

г) направление деятельности.

20 Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

а) сильные стороны отрасли;

б) сильные стороны фирмы;

в) цели фирмы;

г) интересы высшего руководства;

д) все перечисленные факторы.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | а | 6 | г | 11 | б | 16 | а |
| 2 | г | 7 | д | 12 | а | 17 | а |
| 3 | а | 8 | б | 13 | а | 18 | д |
| 4 | а | 9 | а | 14 | а | 19 | а |
| 5 | в | 10 | в | 15 | в | 20 | в |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Какую роль играет выделение в организации управленческих функций?
2. Что такое функция управления? Каковы общие функции управления? Каковы конкретные функции управления?
3. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
4. Какие виды планирования вы знаете?
5. Из каких этапов состоит функция планирования? Содержание функции планирования в менеджменте.
6. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
7. Что такое стратегическое планирование? Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного?
8. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
9. Что такое цели? Какие цели может ставить перед собой организация? Перечислите требования, предъявляемые к целям.
10. Правильно ли выделять целеполагание в качестве самостоятельной функции или оно представляет собой составную часть планирования?
11. Что такое стратегия? Кто её разрабатывает?
12. Виды стратегий. Какие основные стратегии действий организации вы знаете?
13. Оценка эффективности стратегии организации.
14. Сущность тактического планирования. Из каких процедур состоит тактическое планирование?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем заключается управление по целям?
2. Как следует оценивать стратегический план?
3. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?

**Тема 4:**Организация как функция менеджмента.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Функция организация в менеджменте - это:

а) процесс создания структуры предприятия;

б) объединение людей для достижения их целей;

в) взаимодействие с внешней средой.

2 Какая функция менеджмента представлена в случае, когда перспективой развития предприятия предусматривается освоение выпуска нового вида продукции?

а) координация;

б) мотивация;

в) контроль;

г) планирование;

д) организация.

3 Суть делегирования состоит:

а) в установление приоритетов;

б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;

в) передаче ответственности на более низкий уровень управления;

г) в доверии к своим подчиненным.

4 Делегирование полномочий можно определить как:

а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть;

б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели;

в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне;

г) разработка планов на перспективу.

5 Делегирование представляет собой передачу субъектом управления части:

а) ответственности

б) обязательств

в) полномочий

г) долгов

6 Систематическое делегирование руководителем своих полномочий осуществляется в следующей форме:

а) в принятой производственной структуре

б) в системе должностных инструкций

в) в положениях о стимулировании труда

г) в положениях об оплате труда

7 Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:

а) подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться;

б) руководитель может выполнить большой объем работы;

в) руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет;

г) руководитель сможет сосредоточится на стратегии и не будет распылять свое внимание на решении оперативных задач.

8 Что должно быть неотрывно связано с полномочиями менеджера?

а) задания;

б) ответственность;

в) права;

г) обязанности;

д) власть.

9 Что такое формальные полномочия?

а) возможность выполнять порученные задания;

б) ограниченное право использовать ресурсы организации;

в) возможность достигать личных целей управляя людьми.

10 Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

а) вертикальными связями;

б) горизонтальными связями;

в) функциональными связями;

г) всеми перечисленными связями

11 Что называется организационной структурой?

а) совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях;

б) система взаимозаменяемых элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях;

в совокупность элементов, независящих друг от друга;

в) система базовых элементов определяющих сущность управленческих отношений;

г) конкретное состояние отдельных характеристик организации.

12 Основными типами организационных структур являются:

а) акционерные общества, товарищества, кооперативы

б) матричные, линейно-функциональные, дивизиональные

в) частные, государственные, смешанные

г) адаптивные, проектные, функциональные

13 На какие параметры организационной структуры может оказать влияние изменение в степени централизации управления:

а) количество уровней управления;

б) нормы управляемости;

в) тип оргструктуры;

г) функциональные сферы управления.

14 Для какой структуры управления организации характерно разделение управленческого труда по функциям, квалифицированное принятие решений, усложнение взаимоотношений между руководителями и подчиненными?

а) линейная;

б) функциональная;

в) линейно-функциональная.

г) бригадная;

д) дивизиональная.

15 В какой структуре управления организации планирование работ осуществляют функциональные подразделения, выполняют работы производственные подразделения, а так же генеральные конструкторы или менеджеры по проектам, отвечающие за конкурентоспособность объектов, при этом все подчиняются руководителю:

а) бригадная;

б) дивизиональная;

в) матричная;

г) линейно-функциональная;

д) партисипативная.

16 Принцип формирования структуры управления, предполагающий концентрацию ресурсов для достижения главных целей и исключения подчинения работников несколькими руководителями, называется:

а) централизацией;

б) единством распорядительства;

в) разделением организации на блоки;

г) гибкостью;

д) подвижностью.

17 Выберете, что соответствует централизованным организациям:

а) организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений;

б) организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления;

в) организации, в которых полномочия разделены между руководством и нижестоящими уровнями управления;

г) организации, в которых все решения принимает технический персонал.

18 К какому типу аппарата (штаба) относится секретариат

а) личный;

б) обслуживающий;

в) консультативный.

19 Какой из типов организационных структур предполагают двойное линейное подчинение

а) линейная (линейно-штабная);

б) линейно-функциональная;

в) дивизиональная (дивизионная);

г) проектная;

д) матричная;

е) конгломератная.

20 Какие из типов организационных структур позволяют эффективно управлять деятельностью небольшой частной медицинской организацией

а) линейная (линейно-штабная);

б) линейно-функциональная;

в) дивизиональная (дивизионная);

г) проектная;

д) матричная;

е) конгломератная.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | а | 6 | б | 11 | а | 16 | б |
| 2 | д | 7 | в | 12 | б | 17 | а |
| 3 | в | 8 | б | 13 | в | 18 | а |
| 4 | а | 9 | а | 14 | б | 19 | д |
| 5 | в | 10 | б | 15 | в | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. В чем заключается функция организации? Содержание функции организации в менеджменте.
2. Делегирование полномочий и ответственность: сущность, цели, основные принципы. Для чего необходимо делегирование полномочий.
3. Какие виды полномочий вы знаете?
4. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?
5. Структура организации: сущность, основные типы организационных структур, требования к структурам.
6. Принципы формирования структуры управления организацией.
7. Линейно-функциональный, дивизиональный и матричный типы организационных структур.
8. Назовите достоинства и недостатки линейных орг.структур.
9. Когда наиболее приемлема линейно-функциональная структура и почему?
10. Каковы особенности матричной организационной структуры?
11. Какие факторы обусловили необходимость разработки дивизиональных структур?
12. Какие факторы оказывают влияние на формирование организационной структуры предприятия?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Механистический и органический типы организационных структур.
2. В чем преимущества органических орг.структур?
3. Корпоративный и индивидуалистский типы организационных структур.
4. Как вы думаете, почему в основе проектирования структуры лежит специализация?
5. Как стратегия определяет структуру?

**Тема 5:**Мотивация как функция менеджмента.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Мотивация – это…

а) совокупность приемов и способов поведения;

б) совокупность элементов, связанных между собой;

в) способность работника выполнить свои должностные обязанности;

г) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

2 Какие управленческие действия относятся к функции мотивации?

а) обеспечение взаимосвязи между удовлетворением потребностей работников и целями организации;

б) прогнозирование;

в) анализ экономического состояния фирмы;

г) делегирование полномочий;

д) разработка стратегических целей.

3 Какие управленческие действия относятся к функции мотивации?

а) прогнозирование;

б) анализ экономического состояния фирмы;

в) делегирование полномочий;

г) побуждение к эффективной деятельности;

д) разработка стратегических целей.

4 Осознание человеком побуждения к деятельности называется:

а) мотивом;

б) потребностью;

в) мотивацией;

г) восприятием.

5 Осознанная необходимость в чем-либо называется:

а) потребностью;

б) мотивацией;

в) восприятием;

г) установкой.

6 Вознаграждение принято делить на:

а) внутреннее и внешнее;

б) официальное и неофициальное;

в) текущее и ожидаемое;

г) материальное и моральное.

7 Что из перечисленного ниже можно отнести к современным принципам мотивации:

а) установление четких целей и задач;

б) увязка целей и вознаграждения;

в) учет личных качеств работников;

г) все предыдущие ответы верны.

8 На какие группы подразделяются современные теории мотивации:

а) материальные и нематериальные;

б) содержательные и процессуальные;

в) потребности и вознаграждения;

г) мотивы и стимулы;

9 Какие из теорий мотивации рассматривают поведение людей исходя из особенностей их восприятия:

а) содержательные;

б) процессуальные.

10 Какие из теорий мотивации рассматривают поведение людей исходя из их потребностей:

а) содержательные;

б) процессуальные.

11 Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?

а) признания и самоутверждения;

б) физиологические потребности;

в) безопасности и самозащищенности;

г) самовыражения;

д) модель Л. Портера и Э. Лоулера.

12 Важность каких взаимосвязей подчеркивается теорией ожиданий?

а) затраты труда - результаты - вознаграждение - валентность;

б) затраты труда - оплата труда - вознаграждение;

в) затраты труда - вознаграждение - валентность;

г) затраты труда - валентность - результаты;

д) результаты - вознаграждение - валентность.

13 Какие три вида потребностей выделил МакКлелланд:

а) пища, жильё, отдых;

б) авторитет, лидерство, известность;

в) успех, причастность, власть;

г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность.

14 К какому типу вознаграждения относятся условия работы?

а) внутреннее;

б) внешнее;

в) моральное;

г) материальное.

15 Укажите, какие теории составляют основу мотивации персонала с позиции процессуальных теорий?

а) теория потребностей Дэвида МакКлелланда;

б) теория справедливости; теория ожиданий; модель Портера – Лоулера;

в) теория ожидания;

г) теория мотивации Абрахама Маслоу;

д) комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера (модель Портера-Лоулера).

16 Перечислите потребности человека согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга?

а) физиологические потребности;

б) потребности самовыражения и успеха;

в) потребности успеха и власти;

г) гигиенические факторы и факторы мотивации;

д) социальные потребности и факторы мотивации.

17 Какая из мотивационных теорий основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения:

а) теория А. Маслоу;

б) теория Портера-Лоулера;

в) теория С. Адамса;

г) теория В. Врума.

18 Что означает собой валентность?

1. удовлетворение работой;
2. удовлетворение результатом;
3. удовлетворенность оплатой труда;
4. удовлетворенность вознаграждением;
5. уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

19 К какому типу вознаграждения относится повышение по службе?

а) внутреннее;

б) внешнее;

в) моральное;

г) материальное.

20 Разработка «пирамиды потребностей» - заслуга:

а) А. Маслоу;

б) Г. Гантта;

в) Э. Мэйо;

г) Ф.У. Тейлора.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | г | 6 | г | 11 | г | 16 | г |
| 2 | а | 7 | г | 12 | а | 17 | б |
| 3 | г | 8 | б | 13 | в | 18 | г |
| 4 | а | 9 | б | 14 | а | 19 | б |
| 5 | а | 10 | а | 15 | б | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Что такое мотивация? Содержание функции мотивации в менеджменте.
2. Сущность и содержание понятий «мотивация» и «стимулирование».
3. Основные категории и понятия мотивации: потребность, мотив, вознаграждение, степень удовлетворения.
4. Какие теории мотивации вы знаете?
5. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа кнута и пряника.
6. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
7. Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?
8. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что — к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
9. В чем заключается теория потребностей Д. МакКлеланда?
10. Сравните модель мотивации Маслоу с моделями МакКлеланда и Герцберга
11. На чем основана теория ожиданий В. Врума?
12. Какова основная мысль теории справедливости?
13. Какая теория соединяет теорию ожиданий и теорию справедливости?
14. Применимость модели Портера-Лоулера в практике управления.
15. Назовите современные принципы мотивации.
16. Применение теорий мотивации в управлении работниками бюджетной сферы

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Какую роль играло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?
2. Применение теорий мотивации в управлении работниками бюджетной сферы
3. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?

**Тема 6:**Контроль как функция менеджмента.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Функция «контроль» включает в себя:

а) определение ресурсов;

б) определение и выбор целей организации;

г) отбор, обучение кадров;

д) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами

2 Роль контроля в организации:

а) обеспечение подчинения одних менеджеров другим;

б) качественное планирование организационной деятельности;

в) предупреждение возникновения кризисных ситуаций;

г) обеспечение централизованного управления.

3 Целью контроля является:

а) проверка выполнения плана;

б) сбор статистических сведений;

в) усиление зависимости подчиненных;

г) обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

4 Контроль - это:

а) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;

б) вид человеческой деятельности;

в) наблюдение за работой персонала организации;

г) наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

д) постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

5 Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

а) специалисты;

б) работники;

в) руководители;

г) отдельные руководители;

д) министерства.

6 Что относится к требованиям эффективного контроля?

а) постоянство;

б) своевременность;

в) сложность;

г) жесткость;

д) ориентация на процесс, а не на результат.

7 Назовите основные виды контроля с позиции менеджмента:

а) предварительный, текущий, заключительный контроль;

б) фактический, текущий, заключительный контроль;

в) текущий, диагностический контроль;

г) технологический, заключительный контроль;

д диагностический, заключительный контроль.

8 Какой вид контроля дает руководству информацию, необходимую для планирования аналогичных работ в будущем, и способствует мотивации исполнителей?

а) предварительный контроль;

б) прогнозируемый контроль;

в) текущий контроль;

г) фактический контроль;

д) заключительный контроль.

9 Какие управленческие действия соответствуют текущему виду контроля?

а) проверка реалистичности планов;

б) разработка организационной структуры управления;

в) регулярная проверка работы подчиненных;

г) проверка правильности установления стандартов для контроля.

10 Какой вид контроля предусматривает разработку и корректировку определенных процедур и критериев оценки?

а) предварительный контроль;

б) прогнозируемый контроль;

в) текущий контроль;

г) фактический контроль;

д) заключительный контроль.

11 Какой вид контроля предусматривает регулярную проверку работы подчиненных и обсуждение возникающих проблем?

а) предварительный контроль;

б) прогнозируемый контроль;

в) текущий контроль;

г) фактический контроль;

д) заключительный контроль.

12 Какие управленческие действия соответствуют предварительному виду контроля?

а) система обратной связи;

б) разработка организационной структуры управления;

в) измерение полученных результатов;

г) сравнение достигнутых результатов со стандартами контроля.

13 Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

а) до фактического начала выполнения работ;

б) после, выполнения запланированных работ;

в) в ходе проведения определенных работ;

г) тогда, когда удобно руководителю;

д) после достижения поставленных целей.

14 Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля - это:

а) выбор стандартов;

б) выбор подходящей единицы измерения;

в) выбор критериев;

г) измерение результатов.

15 К свойствам эффективного контроля относятся:

а) объективность и гласность;

б) ориентация на результаты, экономичность, сложность;

в) ориентация на результаты, экономичность, простота;

г) своевременность и сложность.

16 Согласно какому требованию, предъявляемому к контролю реализацией управленческих решений, он должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их?

а) постоянство;

б) стратегическая направленность;

в) экономичность;

г) гибкость;

д) ориентация на процесс, а не на результат.

17 Формальная система, снабжающая руководящих работников информацией, необходимой им для принятия решений – это….

а) система принятия решений;

б) информационная система;

в) информационно-управляющая система.

18 С какой целью происходит разработка шкалы допустимых отклонений:

а) передача информации от одних уровней управления другим

б) измерение достигнутых результатов работы

в) принятие решений о вводе в действие системы контроля

г) все перечисленные ответы не верны

19 Согласно какому требованию, предъявляемому к контролю реализацией управленческих решений, суммарные затраты на систему контроля не должны превышать создаваемые ею преимущества?

а) постоянство;

б) сложность;

в) экономичность;

г) гибкость;

д) ориентация на процесс, а не на результат.

20 Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

а) создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;

б) создавать соответствующие социальные условия для персонала;

в) создавать соответствующие организационные условия для персонала;

г) постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;

д) постоянно повышать квалификацию персонала.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | д | 6 | б | 11 | в | 16 | б |
| 2 | в | 7 | а | 12 | б | 17 | в |
| 3 | г | 8 | д | 13 | б | 18 | в |
| 4 | а | 9 | в | 14 | г | 19 | в |
| 5 | в | 10 | а | 15 | в | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Содержание функции контроля в менеджменте.
2. Какие виды контроля вы знаете? Основные виды контроля с позиций менеджмента.
3. Из каких этапов состоит процесс контроля?
4. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
5. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
6. Могут ли менеджеры успешно использовать контроль для того, чтобы заставить людей приспособиться к ценностям организации.
7. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемых для контроля?
8. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
9. Контроль и учет: что общего и в чем различия?
10. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?
11. Показатели эффективности контроля.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем суть и предназначение функции контроля при формировании организационной структуры.
2. При каких условиях функция «контроля» переходит в функцию «регулирования»?

**Тема 7:** Связующие процессы в менеджменте: коммуникации.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Какие, из перечисленных управленческих действий формулируются как связующие процессы в процессном подходе?

а) распорядительство, мотивация;

б) планирование, мотивация;

в) принятие решений, мотивация;

г) принятие решений, коммуникации.

2 Коммуникации в организации представляют собой:

а) процесс обмена информацией;

б) процесс выбора организационных альтернатив;

в) процесс построения организационной структуры;

г) производственный процесс.

3 Управленческие коммуникации - это:

а) процесс, в ходе которого два или более индивида обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него;

б) простая передача информации;

в) информационный обмен между двумя людьми, основанный на двух этапах - отправление и получение;

г) группа из двух или более индивидов, которые взаимодействуют между собой;

д) способ делегирования полномочий.

4 Правильный менеджмент в проблеме коммуникации состоит в необходимости сознательно:

а) активизировать процессы коммуникации в организации;

б) упорядочить процессы коммуникации;

в) сделать все процессы коммуникации эффективными;

г) снижать частоту случаев неэффективной коммуникации.

5 Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;

б) доброжелательная атмосфера общения;

в) желание сторон продолжать коммуникации;

г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.

6 Какое свойство внешней среды обусловлено наличием большого количества трудно прогнозируемых изменений параметров?

а) сложность;

б) гибкость;

в) прозрачность;

г) динамизм;

д) определенность.

7 Какое свойство внешней среды обусловлено потребностью в полной и достоверной информации?

а) сложность;

б) гибкость;

в) прозрачность;

г) динамизм;

д) неопределенность.

8 К основным элементам процесса коммуникации относят:

а) письмо, устную речь, жесты, интонации;

б) отправитель, сообщение, канал, получатель;

в) идея, обратная связь, информация, средства передачи;

г) руководитель, исполнитель, задача, техника.

9 В процессе межличностного общения менеджер использует язык:

а) официальный и просторечный;

б) жестов и мимики;

в) вербальный и невербальный;

г) деловой и общепринятый.

10 В процессе коммуникации выбирает канал передачи информации:

а) кодировщик;

б) отправитель;

в) получатель;

г) руководитель;

д) секретарь.

11 В процессе коммуникации декодирует и интерпретирует информацию:

а) кодировщик;

б) отправитель;

в) получатель;

г) руководитель;

д) секретарь.

12 Что искажает смысл информации вследствие языковых различий в восприятии?

а) шумы;

б) преграды;

в) информация;

г) коммуникация;

д) обратная связь.

13 Процесс двустороннего речевого обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию – это ………. коммуникация

а) устная;

б) словесная;

в) вербальная;

г) управленческая;

д) невербальная.

14 Какой вид коммуникации в рамках организации относится к горизонтальной коммуникации:

а) приказы;

б) информация о новых методах лечения;

в) должностные инструкции;

г) жалобы.

15 Основная цель коммуникационного процесса – это:

а) распространение слухов;

б) обмен информацией между двумя или более людьми;

в) обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена;

г) нет верного ответа.

16 Какой вид коммуникации в рамках организации относится к нисходящей коммуникации:

а) предложения по улучшению чего-либо;

б) просьбы;

в) должностные инструкции;

г) жалобы.

17 К способам совершенствования информационного обмена в организации относятся:

а) регулирование информационных потоков;

б) создание систем сбора предложений

в) выпуск информационных бюллетеней;

г) все перечисленное.

18 К преградам в организационных коммуникациях относятся:

а) внутриличностные;

б) неудовлетворительная структура организации;

в) система ценностей;

г) семантические.

19 К способам совершенствования информационного обмена в организации относятся:

а) жесткий контроль за слухами;

б) создание систем сбора предложений;

в) создание систем наказания;

г) все перечисленное.

20 Коммуникационный стиль – это:

а) способ передачи информации;

б) способ восприятия информации;

в) способ руководства;

г) способ выполнения работы.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | г | 6 | г | 11 | в | 16 | в |
| 2 | а | 7 | д | 12 | а | 17 | г |
| 3 | а | 8 | б | 13 | в | 18 | б |
| 4 | г | 9 | в | 14 | б | 19 | б |
| 5 | г | 10 | б | 15 | в | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Сущность коммуникаций менеджмента.
2. Какова роль коммуникаций в управлении?
3. Свойства информации.
4. Формальные коммуникации и их характеристика.
5. Неформальные коммуникации и их характеристика. Возможно, ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?
6. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения?
7. Коммуникационный процесс: цель и основные этапы.
8. Кратко объясните сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией.
9. Роль обратной связи в коммуникационном процессе.
10. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
11. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
12. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
13. Назовите методы совершенствования межличностных информационных контактов.
14. Чем вызваны трудности в восходящих и нисходящих потоках?
15. В каких формах осуществляются организационные коммуникации?
16. Направления совершенствования информационного обмена в организациях.
17. Информационные технологии управления.
18. Как вы опишете перспективы коммуникаций с развитием современных информационных технологий?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
2. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
3. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
4. Как вы оцениваете сложившуюся тенденцию вышестоящим руководителям сообщать только положительную информацию?
5. Какие существуют коммуникационные стили и роли?
6. Попробуйте описать наиболее эффективный коммуникационный стиль при контактах с клиентами?

**Тема 8:** Связующие процессы в менеджменте: принятие решений.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Решение – это:

а) диагностика проблемы;

б) выбор альтернативы;

в) определение альтернатив;

г) оценка альтернатив;

д) проблема.

2 Управленческое решение - это:

а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;

б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

в) решение, принятое в условиях неопределенности и риска;

г) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;

д) результат анализа проблемы на основе системного подхода.

3 Чем управленческое решение принципиально отличается от рационального решения в личной жизни?

а) другой технологией принятия решения;

б) анализом разнообразных факторов;

в) мерой ответственности;

г) учетом последствий решений.

4 Среда принятия решений включает в себя:

а) условия определенности;

б) условия риска;

в) условия неопределенности;

г) все перечисленные условия.

5 Чем управленческое решение принципиально отличается от рационального решения в личной жизни?

а) другой технологией принятия решения;

б) анализом разнообразных факторов;

в) влиянием последствий решения на других людей;

г) учетом последствий решений.

6 К основным этапам процесса принятия решений относят:

а) диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев выбора, определение, оценка и выбор альтернатив;

б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий;

в) установление целей, анализ ситуации, принятие решений;

г) все вышеприведенные ответы не верны.

7 Процесс принятия решений начинается с:

а) формулировки миссии предприятия;

б) постановки управленческих целей;

в) выявления проблемы;

г) определения лица, ответственного за приятие решений.

8 Интуитивные решения:

а) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом;

б) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный;

в) это выбор, сделанный на основе аналитического процесса;

г) это коллективный выбор.

9 Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности:

а) простые и сложные;

б) единоличные и коллективные;

в) запрограммированные и незапрограммированные;

г) долго-, средне-, краткосрочные.

10 Какая из характеристик соответствует решениям, основанным на суждениях?

а) использование прошлого опыта;

б) отсутствие знаний менеджеров в конкретных областях;

в) большая обоснованность и доказательность;

г) нет правильного ответа.

11 В условиях быстро меняющейся ситуации во внешней среде менеджер принимает решения:

а) основанные на прошлом опыте или интуиции;

б) запрограммированные;

в) компромис;

г) нет правильного ответа.

12 Какая из характеристик соответствует запрограммированным управленческим решениям?

а) большая обоснованность и доказательность;

б) принятие решений в условиях недостатка информации;

в) принятие решений в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке;

г) нет правильного ответа.

13 Модель – это:

а) аналог, заменяющий оригинал;

б) представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности;

в) уменьшенная копия объекта;

г) нет правильного ответа.

14 «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:

а) коллективным;

б) единоличным;

в) рутинным;

г) стандартным.

15 То, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы, означает ...

а) согласованность решения с принятыми ранее решениями;

б) полномочность решения;

в) своевременность решения;

г) все перечисленные ответы верны.

16 Эффективность управленческого решения определяется:

а) способностью конкурировать с другими аналогичными системами;

б) разностью между экономией, полученной в результате внедрения мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия;

в) степенью достижения результата на единицу затрат путем реализации решения;

г) количеством привлечённых ресурсов;

д) количеством задействованных лиц в принятии решения.

17 В условиях определенности решение принимается, когда:

а) невозможно оценить вероятность потенциальных результатов;

б) руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора;

в) собирать информацию слишком дорого;

г) все перечисленные ответы верны.

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

а) всеобщими;

б) индивидуальными;

в) коллективными;

г) стандартными.

19 Эффективность управленческих решений является одной из ключевых характеристик успешного менеджмента. Для достижения наилучших результатов в процессе принятия организационных решений современные руководители применяют следующие средства:

а) делегируют как можно больше полномочий;

б) централизуют процесс управления;

в) принимают решения единолично;

г) принимают коллегиальные (групповые) решения.

20 К основным типам моделей принятия решений относят:

а) физические, аналоговые, математические

б) сложные, простые, экспериментальные

в) внутренние, внешние, организационные

г) интуитивные, рациональные, опытные

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | б | 6 | а | 11 | а | 16 | в |
| 2 | б | 7 | в | 12 | а | 17 | б |
| 3 | в | 8 | б | 13 | б | 18 | в |
| 4 | г | 9 | в | 14 | а | 19 | г |
| 5 | в | 10 | а | 15 | в | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Природа и характеристика управленческого решения. Какие различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
2. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
3. Классификация решений. Виды управленческих решений: интуитивные, основанные на суждениях, рациональные, и т.д.
4. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
5. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях и рациональными.
6. Процесс принятия решения. Этапы рационального решения проблем.
7. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
8. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
9. Опишите, как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений.
10. Каковы определения понятий «неопределенность» и «риск»?
11. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
12. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?
13. Как фактор времени влияет на среду принятия решений?
14. Какое влияние поведенческие факторы оказывают на принятие решений?
15. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
16. Сущность понятия «релевантная информация».
17. Объясните различия между данными и информацией.
18. Каковы три отличительных свойства к решению проблем на базе науки управления?
19. Модели принятия решений. Основные причины использования моделей управленческих решений в менеджменте.
20. Обсудите модели трех типов: физические, аналоговые и математические.
21. Опишите этапы процесса построения модели.
22. Обсудите следующие проблемы построения модели: информационные ограничения, страх пользователей, плохое использование результатов и высокая стоимость.
23. Методы принятия решения.
24. Какие экспертные методы принятия решений вы знаете? Опишите их.
25. Каково определение термина «эффективность управленческого решения»?
26. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
27. Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Основные методы моделирования управленческих решений.
2. Методы прогнозирования. Роль прогнозирования в процессе принятия решений.
3. Сравните качественные и количественные методы принятия решений.
4. Каковы определения терминов «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений»?
5. Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?
6. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?
7. Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
8. Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры решения?
9. Каковы условия применения теоретико-игрового метода?
10. Каковы условия применения экспертных методов?
11. В чем заключается суть, и какова область применения метода простой ранжировки?
12. Каковы особенности построения эвристических методов?
13. Для каких классов задач используются эвристические методы?
14. Какова общая идея метода сценариев?
15. Какова технология графического построения дерева решений?
16. Каково влияние управленческого решения на качество продукции?

**Тема 9:** Групповая динамика и руководство.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Что из нижеперечисленных характеристик не отражает сущность формальной группы:

а) наличие строгой системы подчинения;

б) отсутствие официально предписанных целей и отношений;

в) создание группы по воле руководства;

г) все вышеперечисленные ответы не верны;

2 К общим характеристикам неформальных групп относятся:

а) наличие ресурсов; необходимость управления; позитивные социальные нормы;

б) противоречивые цели; зависимость от внешней среды; улучшение коммуникаций;

в) социальный контроль; сопротивление переменам; наличие неформального лидера;

г) негативные социальные нормы; конформизм; низкие показатели производительности.

3 Для решения какой из ниже перечисленных личных проблем, связанных с производственной деятельностью, сотрудник постарается стать членом неформальной группы?

а) получение производственного задания;

б) получение помощи в случае затруднений в выполнении заданий;

в) уклонение от производственных заданий;

г) во всех перечисленных случаях.

4 Какие их характеристик могут относиться к отделу с наличием неформальной группы?

а) сопротивление переменам, социальный контроль;

б) сопротивление переменам, формальный контроль;

в) один единственный лидер, формальный контроль;

г) все перечисленное.

5 Какие менеджерские проблемы могут быть решены руководителем с помощью неформальных групп в составе своего отдела?

а) совершенствование оргструктуры;

б) понижение чувства удовлетворенности работой у подчиненных;

в) понижение сопротивления нововведениям;

г) увеличение сопротивления нововведениям.

6 Какая из формальных групп будет более эффективна в достижении своих целей?

а) 25 человек, смешанный состав по полу и возрасту, несколько неформальных групп со своими нормами и лидерами;

б) 7 человек, смешанный состав по полу и возрасту, коллектив сплоченный, неформальный лидер отсутствует;

в) 3 человека, молодые специалисты, все нацелены на продвижение по службе.

7 Власть – это:

а) возможность делегировать полномочия;

б) возможность принятия решений;

в) возможность влияния на других членов организации;

г) возможность использования разных средств и методов управления.

8 Понятия «влияние» и «власть» в менеджменте отражают:

а) происходящие в организации процессы;

б) только формальные полномочия в организации;

в) только неформальные отношения в организации;

г) условия успешной деятельности организации.

9 Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий обладает уникальными (специфическими) знаниями, которые позволяют удовлетворять потребности, получила название:

а) власти, основанной на принуждении;

б) власти, основанной на вознаграждении;

в) экспертной власти;

г) эталонной власти;

д) законной власти.

10 Эффективна ли такая форма власти, как власть принуждения, в современных организациях:

а) эффективна, так как подчиненные хорошо выполняют работу под страхом наказания;

б) эффективна, так как позволяет руководителям использовать дополнительные методы и средства воздействия;

в) неэффективна, так как страх порождает максимально адекватную производительность труда;

г) неэффективна, но фактически используется в большинстве современных организаций.

11 К группе источников и видов, составляющих личностную основу власти, относят:

а) власть принуждения;

б) власть связей;

в) власть примера;

г) власть над ресурсами.

12 Какой из типов власти будет наиболее эффективен при использовании сдельной формы оплаты труда?

а) основанная на принуждении;

б) основанная на вознаграждении;

в) экспертная;

г) эталонная;

д) законная.

13 Лидер – это:

а) человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты;

б) человек, который влияет на других через данную ему власть таким образом, чтобы обеспечить выполнение задач организации;

в) человек, способный эффективно сочетать все возможные и имеющиеся у него основы источники власти в целях воздействия на людей;

г) руководитель организации;

д) человек, принимающий решения.

14 Что из перечисленного действительно не характеризует харизматических личностей:

а) обмен энергией – создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих;

б) внушительная внешность – харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

в) независимость характера – в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

г) умение убедить аудиторию в своей правоте;

д) восприятие, восхищение своей личностью.

15 Какие типы лидерства относят к новым:

а) инновационное;

б) реформаторское;

в) харизматическое;

г) психологическое;

д) креативное.

16 Составляющими стиля управления не являются:

а) степень делегирования полномочий;

б) формы власти;

в) забота о человеке;

г) забота о выполнении миссии, задач предприятия;

д) степень достижения целей предприятия.

17 В построении эффективного стиля руководства выделяют следующие подходы:

а) количественный;

б) инновационный;

в) ситуационный;

г) управленческий.

18 Какой стиль руководства допускает сотрудничество с подчиненными в принятии управленческих решений?

а) либеральный;

б) демократический;

в) авторитарный;

г) благосклонно авторитарный.

19 Какой стиль руководства подразумевает широкое применение методик, правил и регламентов различного рода?

а) либеральный;

б) демократический;

в) авторитарный;

г) благосклонно авторитарный.

20. Что характеризует стиль руководства?

а) схему подчиненности и ответственности

б) форму взаимоотношений руководителей и подчиненных

в) связь кооперации и координации

г) технический норматив

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | б | 6 | б | 11 | в | 16 | д |
| 2 | в | 7 | в | 12 | б | 17 | в |
| 3 | б | 8 | а | 13 | в | 18 | б |
| 4 | а | 9 | в | 14 | г | 19 | в |
| 5 | в | 10 | г | 15 | б | 20 | б |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Дайте определение группы и неформальной организации.
2. Перечислите характеристики группы.
3. Каковы взаимоотношения групп в организации?
4. Типы групп в организациях.
5. Какие виды формальных групп могут функционировать в организации? Проанализируйте их особенности.
6. Назовите основные типы комитетов. Когда следует прибегать к помощи комитетов?
7. Сравните командные группы, рабочие группы и комитеты.
8. Процесс развития группы. Основные фазы формирования и развития групп в организации.
9. Неформальные группы в организации: сущность, основные характеристики, причины вступления.
10. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации?
11. Как возникают неформальные группы и организации?
12. Что такое «слухи» и какую роль они выполняют в неформальной организации?
13. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
14. Какие факторы влияют на эффективность группы?
15. В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?
16. Дайте определение власти. Природа и сущность власти и влияния.
17. Власть и влияние как организационные процессы.
18. Виды источников личностной власти в организации.
19. Виды источников организационной власти.
20. Власть подчиненного. Баланс власти.
21. Эффективное использование власти и стратегия влияния.
22. Власть и партнерство в современном менеджменте.
23. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
24. В чем заключается специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.
25. Сравните формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?
26. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
27. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
28. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
29. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение?
30. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
31. Какие факторы окружения обусловили превращение традиции в менее эффективное средство влияния, чем раньше?
32. Какая из форм влияния, на ваш взгляд, наиболее эффективна в сфере государственного и муниципального управления? Обоснуйте свою точку зрения.
33. Сущность понятия «лидерство». Формальные и неформальные лидеры.
34. Сущность лидерства как организационного процесса.
35. В чем различие между управлением и лидерством?
36. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
37. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
38. Подход к лидерству с позиции личных качеств.
39. Поведенческий подход к лидерству. Стили руководства.
40. Ситуационный подход к лидерству. Ситуативные модели руководства.
41. Какие личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?
42. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
43. Как вы считаете, какой стиль руководства - демократический или авторитарный - является более эффективным? Почему?
44. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
45. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
46. В чем основные различия между руководителем по теории «X» и по теории «Y»?
47. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
48. Сравните четыре ситуативных модели лидерства.
49. Расскажите о двумерной модели лидерства, разработанной группой Университета Огайо?
50. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
51. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
52. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.
53. Опишите модель руководства «путь-цель».
54. Опишите модель руководства «жизненный цикл».
55. Опишите модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что дал хоторнский эксперимент для развития теории управления?
2. Какие выводы из хоторнских экспериментов имеют значение для изучения групповой динамики?
3. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями?
4. Способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп.
5. Основные типы власти по классификации Фрэнча и Рэйвена.
6. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
7. Каким образом изменения в технологии и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
8. «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя». Обоснуйте это утверждение.
9. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?
10. Сравните поведенческие и ситуационные теории руководства. В чем их сходство и различие?
11. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным?
12. Какое воздействие на стиль руководства оказывает изменение внешней и внутренней среды организации? Приведите примеры.
13. Согласны ли вы с утверждением, что стиль руководства определяется уровнем зрелости подчиненных? Ответ поясните.
14. Новое в теориях лидерства: атрибутивное лидерство, харизматическое лидерство, преобразующее лидерство.
15. Какими методами и показателями можно оценить эффективность управленческих воздействий?

**Тема 10:** Управление стрессами и конфликтами.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Дисфункциональный конфликт – это …

а) конфликтная ситуация;

б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности организации;

в) инцидент;

г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности организации.

2 Функциональный конфликт – это …

а) конфликтная ситуация;

б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности организации;

в) инцидент;

г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности организации.

3 Конфликтная ситуация может существовать не переходя в стадию конфликта

а) да;

б) нет.

4 Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

а) избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.

б) обвинения, угрозы, наказания.

в) принижение проблемы.

г) проявление интереса к проблемам партнера

5 К какому типу конфликта относится ситуация, когда специалист тяготится своим заданием?

а) внутриличностный;

б) межличностный;

в) между личностью и группой;

г) межгрупповой.

6 К какому типу конфликта относится ситуация, когда специалисты не могут прийти к единому мнению по поводу разрешения проблем?

а) внутриличностный;

б) межличностный;

в) между личностью и группой;

г) межгрупповой.

7 К какому типу конфликта относится постоянный конфликт между двумя специалистами в рабочей группе?

а) функциональный;

б) дисфункциональный.

8 К какому типу конфликта относится ситуация, когда активному и инициативному специалисту редко поручаются ответственные задания?

а) внутриличностный;

б) межличностный;

в) между личностью и группой;

г) межгрупповой.

9 К какому типу конфликта относится ситуация, когда подчиненный не согласен с мнением своих товарищей по работе по поводу вознаграждения коллектива?

а) внутриличностный;

б) межличностный;

в) между личностью и группой;

г) межгрупповой.

10 К какому типу конфликта относится ситуация, когда различные руководители предъявляют одному и тому же подчиненному противоречивые требования?

а) внутриличностный;

б) межличностный;

в) между личностью и группой;

г) межгрупповой.

11 К какому типу конфликта относится соревнование между отделами за дополнительное вознаграждение?

а) внутриличностный;

б) межличностный;

в) между личностью и группой;

г) межгрупповой.

12 К какому типу конфликта относится спор членов группы по поводу способов решения сложной проблемы?

а) функциональный;

б) дисфункциональный.

13 Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

а) приспособление

б) уклонение от конфликта

в) совместная деятельность

г) конкурентный стиль

14 Какой стиль разрешения конфликта пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой?

а) уклонение;

б) сглаживание;

в) компромисс;

г) решение проблем;

д) принуждение.

15 Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

а) приспособление

б) уклонение от конфликта

в) совместная деятельность

г) конкурентный стиль

16 Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

а) приспособление

б) уклонение от конфликта

в) совместная деятельность

г) конкурентный стиль

17 Какой стиль разрешения конфликта характеризуется частым принятием точки зрения другой стороны?

а) уклонение;

б) сглаживание;

в) компромисс;

г) решение проблем;

д) принуждение.

18 Измененное от нормы состояние чувственно-эмоциональной сферы человека, при котором восприятие окружающей среды и его поведенческие реакции становятся неадекватными ситуации, называется:

а) конфликтом;

б) стрессом;

в) неопределенностью роли;

г) срывом;

д) переутомлением.

19 Курение и другие вредные привычки являются эффективным средством для снятия стресса:

а) да;

б) нет.

20 Управление стрессами представляет собой:

а) сознательную деятельность человека, осуществляемую на всех этапах стрессовых ситуаций;

б) неосознанную деятельность человека;

в) процесс использования сотрудников для целей организации;

г) односторонние действия.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | г | 6 | б | 11 | г | 16 | б |
| 2 | б | 7 | б | 12 | а | 17 | б |
| 3 | а | 8 | а | 13 | а | 18 | б |
| 4 | г | 9 | в | 14 | д | 19 | б |
| 5 | а | 10 | а | 15 | в | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Причины конфликтов в организации.
2. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.
3. Виды конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Каковы причины конфликта?
4. Обсудите функциональные последствия конфликта.
5. Каковы некоторые дисфункциональные последствия конфликта?
6. Функциональный и дисфункциональный конфликт в организации: сущность и основные отличия.
7. Структурные методы управления конфликтной ситуацией.Опишите четыре структурных метода разрешения конфликта.
8. Межличностные методы управления конфликтной ситуацией.
9. Опишите основные стили отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Как можно было бы эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обязательно обсудите различие между тремя типами организаций.
2. Основные направления проведения изменений в организации.
3. Сопротивление переменам: сущность и направления преодоления.
4. Назовите методы и концепции управления переменами. Сравните их.
5. Кратко опишите три типа распределения власти, которые можно использовать при управлении переменами.
6. Кратко опишите способы устранения сопротивления переменам.
7. В какой внешней среде перемены могут оказать более сильное воздействие на организацию? Почему?
8. Каковы основные предпосылки и ценности развития организации?
9. Опишите организационные перемены и обсудите их взаимодействие с развитием организации.
10. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?
11. Сравните различные методы участия в ОР и приведите примеры, когда каждый метод оказался бы эффективным в организациях, которые вам известны.
12. Почему поддержка высшего руководства является обязательной предпосылкой эффективной программы ОР?

**Тема 11:** Управление трудовыми ресурсами.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Тестирование.

Устный опрос.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Тестовые задания:**

1 Управление персоналом – это:

а) деятельность относительно человеческих ресурсов, которая в основном связана с будущими потребностями организации;

б) деятельность по разъяснению сотрудникам служебных обязанностей и тому, как следует строить свою работу;

в) деятельность, которая способствует эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей;

г) действия, направленные на ускорение и упрощение процесса вхождения работников в трудовой коллектив.

2 Какие бывают общие методы управления?

а) административные, экономические и социально-психологические;

б) воспроизводственные и маркетинговые;

в) сетевые и балансовые;

г) законодательные и нормативные;

д) балансовые и учетные.

3 Какие методы управления персоналом имеют косвенный характер управленческого воздействия:

а) административные, экономические;

б) экономические, социально-психологические;

в) административные социально-психологические;

г) все перечисленные.

4 Выберите из ниже перечисленных методов, регулирующий такой элемент как темперамент:

а) количественный;

б) административный;

в) психологический;

г) экономический.

5 Инструментом каких методов менеджмента является заработная плата?

а) экономических;

б) административных;

в) социально-психологических;

г) правовых.

6 Планирование человеческих ресурсов – это:

а) организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе;

б) процесс определения потребностей организации в персонале, то есть количество сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении;

в) планирование кадровой работы в соответствии с перспективами развития предприятия;

г) планирование затрат на подбор персонала и обучения кадров.

7 Этапом планирования человеческих ресурсов не является:

а) оценка наличных трудовых ресурсов;

б) оценка будущих потребностей;

в) юридические аспекты;

г) разработка программ по развитию трудовых ресурсов.

8 Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

а) отбор кандидатов;

б) найм работника;

в) подбор кандидатов;

г) заключение контракта;

д) привлечение кандидатов.

9 Какие действия обеспечат эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?

а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

б) использование испытательного срока для новичка;

в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

г) введение в должность;

д) все перечисленное.

10 К преимуществам внутренних источников найма относят:

а) появление новых идей, использование новых технологий;

б) появление новых импульсов для развития;

в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;

г) нет правильного ответа.

11 Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

12 Планируемое развитие сотрудников за пределами работы предусматривает:

а) обучение по договору учебным центром;

б) ротацию;

в) делегирование полномочий подчиненному;

г) формирование резерва кадров на выдвижение.

13 К функциям подсистемы развития персонала относится:

а) разработка стратегии управления персоналом;

б) планирование и прогнозирование персонала;

в) переподготовка и повышение квалификации работников;

г) организация трудовых отношений.

14 Карьера - это:

а) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

б) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

15 Развитие персонала - это:

а) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

б) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;

в) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

16 Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

а) все виды увольнений из организации;

б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

17 Какой из перечисленных документов регламентирует деятельность конкретного должностного лица?

а) должностная инструкция;

б) указание;

в) приказ;

г) распоряжение;

д) штатное расписание.

18 Что включает в себя система управления персоналом:

а) функциональные подразделения;

б) функциональные подразделения и их руководителей;

в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;

г) все перечисленное.

19 Выберите из перечисленных ниже элементов, тот который не входит в систему управления персоналом:

а) управление нормированием;

б) отдел организации труда и зарплаты;

в) бухгалтерия;

г) отдел социального развития.

20 Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

Ответы на тесты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | в | 6 | б | 11 | б | 16 | б |
| 2 | а | 7 | в | 12 | в | 17 | а |
| 3 | б | 8 | а | 13 | б | 18 | в |
| 4 | в | 9 | д | 14 | б | 19 | в |
| 5 | а | 10 | в | 15 | в | 20 | а |

**Вопросы для устного опроса:**

1. Опишите функции управления трудовыми ресурсами в структуре управления организацией.
2. Перечислите ведущие цели и задачи управления персоналом.
3. Проанализируйте, каким образом грамотное управление персоналом влияет на результаты деятельности организации.
4. Что называют методом управления?
5. Какие методы управления персоналом используют в управленческой деятельности?
6. Каково значение экономических методов управления персоналом?
7. Какие формы социально-экономических методов управления? Какова их роль?
8. Какое место занимает кадровое планирование в общей системе управления организацией?
9. Какие факторы влияют на формирование потребности организации в персонале?
10. Назовите методы расчета количественной потребности в персонале.
11. Охарактеризуйте элементы кадрового планирования.
12. Дайте характеристику этапам профессионального найма персонала.
13. Составьте список приемлемых критериев отбора и обоснуйте как их лучше использовать, чтобы сделать отбор эффективным.
14. Какие факторы внешней среды должны учитываться при наборе кандидатов?
15. Назовите, какие социально-психологические явления возникают в процессе собеседования.
16. Почему в кадровом менеджменте вопросу адаптации необходимо уделять большее внимание, чем это происходит в массовой практике управления?
17. Охарактеризуйте основные способы и мероприятия по управления процессом адаптации.
18. Назовите главные условия успешной трудовой адаптации новых сотрудников.
19. Опишите этапы адаптации сотрудников в организации.
20. Из каких элементов состоит система профессионального развития персонала?
21. Каковы цели деловой оценки персонала?
22. Как часто следует проводить оценку результативности труда?
23. Какие критерии следует использовать при оценке результативности труда работников?
24. Опишите причины основных трудностей, возникающих при проведении оценки работы, имеющих отношение к самим системам оценки; лицам, проводящим оценку; оцениваемым работникам.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Какова цель кадровой политики организации?
2. Дайте характеристику основным этапам формирования кадровой политики.
3. Перечислите виды кадровой политики. Дайте характеристику каждому типу.
4. Что собой представляет типовой оперативный план кадрового планирования?
5. Какие есть способы для прогнозирования потребности организации в персонале?
6. Какие сведения необходимы для осуществления кадрового планирования?
7. Самостоятельно составьте бланк проведения собеседования с кандидатом на должность менеджера по персоналу. Какие вопросы в первую очередь должны быть заданы в ходе собеседования?
8. Какие ошибки допускаются руководителями при работе с новыми сотрудниками?
9. Какие подходы могут быть использованы руководителем по научению нового работника желаемому для организации поведению?
10. Разработайте схему беседы менеджера по персоналу с "новичком".
11. Охарактеризуйте основные способы и мероприятия по управления процессом адаптации новых сотрудников.
12. Какие методы инновационного обучения сотрудников используются в мировой практике развития персонала?
13. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
14. Охарактеризуйте традиционную систему аттестации и инновационные подходы к оценке персонала.
15. Проведите сравнение методов оценки результативности труда. Если бы вам пришлось выбирать один из методов для оценки результативности своего труда, какой метод вы бы выбрали? Почему?
16. Опишите, как следует проводить эффективную беседу, при которой работнику сообщается оценка результативности его труда, если работник, с которым проводится беседа, новый и неопытный?
17. Перечислите подсистемы входящие в систему управления человескими ресурсами. Охарактеризуйте их.
18. Назовите основные принципы системы управления персоналом.
19. Подумайте, какой критерий оценки качества управления кадрами является главным?
20. Назовите типичные ситуации, с которыми приходится сталкиваться менеджеру в процессе управления персоналом.
21. Что понимается под оборотом кадров?
22. Как можно оптимизировать выполнение должностных полномочий?

**Тема 12:** Современные проблемы управления здравоохранением.

**Форма текущего контроля** **успеваемости:**

Собеседование.

**Оценочные материалы текущего контроля успеваемости:**

**Вопросы для собеседования:**

1. Охарактеризуйте задачи управления здравоохранением.
2. Опишите деятельность эффективной медицинской организации.
3. Проанализируйте, каким образом грамотное управление влияет на результаты деятельности организации.
4. Перечислите ведущие цели и задачи управления здравоохранением.
5. Какие факторы влияют на результаты деятельности организации.
6. Опишите основные направления проблем управления медицинской организацией.
7. Предложите направления и способы устранения проблем управления здравоохранением

**Критерии оценивания, применяемые при текущем контроле успеваемости, в том числе при контроле самостоятельной работы обучающихся**

|  |  |
| --- | --- |
| **Форма контроля** | **Критерии оценивания** |
| **устный опрос** | На 5 БАЛЛОВ оценивается ответ, который показывает прочные знания основных вопросов изучаемого материала, 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. |
| На 4 БАЛЛА оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных вопросов изучаемого материла, 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. |
| На 3 БАЛЛА оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании изучаемого материала, 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. |
| На 2 БАЛЛА оценивается ответ, обнаруживающий незнание изучаемого материла, 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. |
| **собеседование** | Оценка «5 БАЛЛОВ» выставляется если обучающийся ясно изложил суть обсуждаемой темы, проявил логику изложения материала, представил аргументацию, ответил на вопросы участников собеседования. |
| БАЛЛА выставляется если обучающийся ясно изложил суть обсуждаемой темы, проявил логику изложения материала, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников собеседования. |
| 3 БАЛЛА выставляется если обучающийся ясно изложил суть обсуждаемой темы, но не проявил достаточную логику изложения материала, не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников собеседования. |
| 2 БАЛЛА выставляется если обучающийся плохо понимает суть обсуждаемой темы, не способен логично и аргументировано участвовать в обсуждении. |
| **письменный опрос** | Оценкой «5 БАЛЛОВ» оценивается ответ, который показывает прочные знания основных вопросов изучаемого материала, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом. |
| На 4 БАЛЛА оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных вопросов изучаемого материла, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом. Однако допускается одна - две неточности в ответе. |
| 3 БАЛЛА оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании изучаемого материала, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов. Допускается несколько ошибок в содержании ответа. |
| 2 БАЛЛА оценивается ответ, обнаруживающий незнание изучаемого материла, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа. |
| **решение ситуационных**  **задач** | Оценка «5 БАЛЛОВ» выставляется если обучающимся дан правильный ответ на вопрос задачи. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями и демонстрациями практических умений, с правильным и свободным владением терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие. |
| 4 БАЛЛА выставляется если обучающимся дан правильный ответ на вопрос задачи. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), в схематических изображениях и демонстрациях практических действий, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие. |
| 3 БАЛЛА выставляется если обучающимся дан правильный ответ на вопрос задачи. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях и демонстрацией практических умений, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях. |
| 2 БАЛЛА выставляется если обучающимся дан правильный ответ на вопрос задачи. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений и демонстраций практических умений или с большим количеством ошибок, ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют. |
| **тестирование** | 5 баллов выставляется при условии 90-100% правильных ответов |
| 4 балла выставляется при условии 75-89% правильных ответов |
| 3 балла выставляется при условии 60-74% правильных ответов |
| 2 балла выставляется при условии 59% и меньше правильных ответов. |

1. **Оценочные материалы промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация по дисциплине в форме зачета проводится по билетам для зачета, в устной форме.

**Критерии, применяемые для оценивания обучающихся на промежуточной аттестации**

Расчет дисциплинарного рейтинга осуществляется следующим образом:

Рд=Рт+Рз,

**Рд -** дисциплинарные рейтинг;

**Рз -** зачетный рейтинг;

**Рт -** текущий стандартизированный рейтинг.

*Критерии, применяемые для оценивания обучающихся на промежуточной аттестации для определения экзаменационного рейтинга.*

**22-30 баллов.** Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи. (Тест: количество правильных ответов> 90 %).

**12-21 баллов.** Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи. (Тест: количество правильных ответов> 70 %).

**6-11 баллов.** Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. (Тест: количество правильных ответов> 50 %).

**0-5 баллов.** Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи. (Тест: количество правильных ответов <50 %).

**Вопросы для проверки теоретических знаний по дисциплине**

* + - 1. Понятия «управление» и «менеджмент». Сущность менеджмента. Предмет науки менеджмента. Цель и задачи менеджмента. Менеджмент как наука, как искусство, как функция, как процесс, как аппарат управления.
      2. Понятие системы менеджмента. Объект и субъект управления. Менеджер в системе менеджмента. Ролевой и личностный аспекты взаимодействия человека и организации. Адаптация человека к организации.
      3. Эволюция менеджмента. Подход на основе выделения школ управления: Школа научного менеджмента (Ф.У. Тейлор, Френк и Лилия Гилберт). Классическая или административная школа в управлении (А. Файоль). Школа человеческих отношений (М. Паркер Фоллет). Развитие поведенческих наук. (Р. Лайкерт, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг).
      4. Эволюция менеджмента. Подходы к менеджменту: количественный, системный, ситуационный. Современные концепции и подходы к менеджменту.
      5. Определение организации как объекта управления. Формальные и неформальные организации.
      6. Общие характеристики организаций: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения, необходимость управления.
      7. Внутренняя среда организации. Взаимосвязь внутренних переменных. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Методы анализа внутренней среды.
      8. Характеристика внешней среды организации. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Оценка и анализ внешней среды. Методы анализа внешней среды.
      9. Организационная культура. Понятие, основные элементы, типологии организационной культуры. Эффективность организационной культуры. Разработка стандарта этичности поведения сотрудников.
      10. Планирование как функция управления. Виды планов и принципы планирования.
      11. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования. Миссия и цели организации.
      12. Понятие и виды стратегий. Изучение стратегических альтернатив.
      13. Реализация стратегического плана. Управление реализацией стратегического плана и контроль его выполнения. Оценка стратегического плана.
      14. Организация как функция менеджмента. Делегирование, ответственность и полномочия. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия, их виды. Эффективная организация распределения полномочий. Препятствия к эффективному делегированию.
      15. Организационные структуры управления: сущность и принципы формирования. Виды организационных структур: линейные, функциональные, дивизиональные, матричные, проектные и др.
      16. Централизованные и децентрализованные организации. Факторы, определяющие степень децентрализации.
      17. Мотивация как функция менеджмента. Определение мотивации и ее роль в управлении. Ранние теории мотивации. Современные теории мотивации. Потребности: первичные, вторичные. Потребности и мотивационное поведение. Вознаграждения, их виды.
      18. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория потребностей МакКлелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Сопоставление различных теорий потребностей.
      19. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера – Лоулера. Применимость теорий в практике управления.
      20. Сущность и смысл контроля. Понятие об управленческом контроле. Виды, функции контроля.
      21. Процесс контроля. Поведенческие аспекты контроля.
      22. Характеристики эффективного контроля.
      23. Определение понятия коммуникации. Природа коммуникаций. Особенности коммуникации в системе здравоохранения.
      24. Коммуникации и эффективность управления: коммуникации между организацией и ее средой, коммуникации между уровнями и подразделениями, коммуникации руководитель – подчиненный, коммуникации между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации. Слухи. Как использовать слухи.
      25. Элементы (отправитель, сообщение, канал, получатель) и этапы (зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование) коммуникационного процесса. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом.
      26. Межличностные коммуникации. Межличностные барьеры. Совершенствование искусства общения.
      27. Организационные коммуникации. Преграды в организационных коммуникациях. Совершенствование коммуникаций в организации.
      28. Природа процесса принятия решения. Организационные решения. Запрограммированные решения. Незапрограммированные решения. Компромиссы. Решения, типичные для функции управления.
      29. Подходы к принятию решений. Этапы рационального решения проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
      30. Модели и методы принятия решений. Моделирование, типы моделей, процесс построения модели. Общие проблемы моделирования. Методы принятия решений. Методы прогнозирования.
      31. Группы в организации: понятие и их значимость. Формальные и неформальные группы: характеристики, механизм их образования. Групповая динамика. Основные элементы групповой динамики. Управление группой. Формирование команды. Эффективность групп.
      32. Власть и влияние как организационные процессы. Источники власти. Баланс власти. Формы власти и влияния: на принуждении, на вознаграждении, законная, на примере, экспертная. Убеждение и участие как формы влияния.
      33. Сущность понятия «лидерство». Формальные и неформальные лидеры. Взаимосвязь понятий «руководство» и «лидерство». Подходы к лидерству: личностный, поведенческий и ситуационный. Качества необходимые лидеру.
      34. Стили руководства: автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
      35. Теории «X» и «Y» Мак Грегора. Теория «Z» У. Оучи.
      36. Исследования Курта Левина. Теория Р. Лайкерта «руководство, сосредоточенное на работе и на человеке». Четыре системы Лайкерта. Управленческая решетка Блэйка и Моутона.
      37. Ситуационный подход к лидерству. Ситуационная модель руководства Фидлера. Ситуационная модель лидерства Т. Митчела и Р. Хауса. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшар. Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона. Адаптивное руководство.
      38. Типы конфликтов. Основные причины конфликта. Модель процесса конфликта, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта. Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы решения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликтов.
      39. Природа стресса. Основные причины стресса в организации: организационные факторы, личностные факторы. Классификация стрессоров и их последствий. Формы стресса: продуктивный, деструктивный. Синдром профессионального выгорания. Методы повышения производительности и понижения уровня стресса в организации.
      40. Эффективное управление людьми в организации - сущность менеджмента. Организация эффективно работающего коллектива. Методы управления персоналом.
      41. Этапы управления трудовыми ресурсами (планирование ресурсов, набор персонала, отбор, определение заработной платы и льгот, профориентация и адаптация, обучение, оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение, подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе), их характеристика.
      42. Организация системы управления кадрами. Технология профессиональной деятельности кадровой службы медицинской организации.

**Практические задания для проверки сформированных умений и навыков**

**Практические задания**

**Задание 1.** Анализ факторов внешней и внутренней среды организации

Выберите в качестве объекта медицинскую организацию, где вы проходили практику или с деятельностью которой вы хорошо знакомы.

Руководство к выполнению работы:

1. Выявите сильные и слабые стороны выбранной вами медицинской организации, а также возможности и угрозы внешней среды. Заполните таблицу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Бальная оценка | Слабые стороны | Бальная оценка |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Возможности |  | Угрозы |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

2. Оцените интенсивность влияния каждого фактора в группе по 10 бальной шкале (0 – не влияет, 10 влияет очень сильно).

3. Рассчитайте среднее значение интенсивности влияния факторов в каждой группе.

4. Проведите ранжирование (по степени важности) факторов в каждой группе.

5. Сформулируйте вывод, отметив наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды. На какие из выявленных факторов следует обратить особое внимание, а какие можно проигнорировать? Ответ обоснуйте.

6. На основании выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, постройте SWOT-матрицу для выбранной вами медицинской организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
|  |  |  |
| **Возможности** | **СИВ** Что делать? | **СЛВ**  Что развивать? |
|  |  |  |
| **Угрозы** | **СИУ**  С чем бороться? | **СЛУ**  Что исключить? |
|  |  |  |

**Задание 2.** Выберите в качестве объекта медицинскую организацию, где вы проходили практику или с деятельностью которой вы хорошо знакомы. Сформулируйте миссию данной организации, используя следующие критерии: вид деятельности организации, целевой сегмент потребителей, цель деятельности, конкурентные преимущества, перспективу деятельности.

Для выбранной медицинской организации постройте дерево целей по основным функциональным направлениям (производственные, кадровые, финансовые и т.д.) и сформулируйте цели в трех временных периодах (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные).

Используя обобщенную классификацию стратегий, определите тип стратегии для выбранной медицинской организации. Перечислите мероприятия, которые она будет включать.

Обобщенная классификация стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак | Виды стратегий | Подвиды стратегий |
| По уровням иерархии | - корпоративная;  - деловая;  - функциональная;  - операционная | К функциональным стратегиям относятся:  - кадровая;  - финансовая;  - производственная;  - маркетинговая и т.д. |
| Конкурентные стратегии | - лидерства по издержкам;  - дифференциации;  - фокусирования;  - оптимальных издержек;  - инновации;  - оперативного реагирования | Первые три вида стратегии относятся к конкурентным стратегиям по М. Портеру.  Стратегия фокусирования может быть основана на низких издержках либо дифференциации продукции |
| Эталонные стратегии | концентрированного роста | - усиления позиций;  - развитие продукта;  - развитие рынка |
| интегрированного роста | - вертикальная интеграция «назад»;  - вертикальная интеграция «вперед»;  - горизонтальная интеграция |
| диверсифицированного роста | - концентрическая диверсификация;  - горизонтальная диверсификация;  - конгломеративная диверсификация; |
| сокращения | - ликвидации;  - сокращение расходов;  - свертывания;  - «сбор урожая» |

**Задание 3.** Используя обобщенную классификацию стратегий, укажите соответствие между предложениями и возможными стратегиями, представленными в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| Предложения | Стратегии |
| Увеличение числа групп предоставляемых услуг | Отказ от убыточного бизнеса |
| Закрытие одного из подразделений организации | Диверсификация |
| Развитие образовательных программ | Размещение инвестиций |
| Приобретение акций другой компанией | Интеграция |
| Повышение качества при неизменной цене | Социальная стратегия |
| Снижение цен товаров(услуг), позволяющее увеличить обращаемость и выручку | Использование новых возможностей |
| Размещение производства за пределами страны | Повышение краткосрочной доходности |
| Снижение цен на услуги по отношению к конкурентам | Создание конкурентных преимуществ |
| Приобретение завода-поставщика | Защита от действий конкурента и угроз |
| Использование новых технологий | Географическое распространение |

**Задание 4.** Делегирование

Для реализации планов организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы для обсуждения:

1. Если вы - менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?

2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?

3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?

4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

**Задание 5.** Мотивация

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

а) вас лично в процессе обучения (в учебной аудитории):

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) квалифицированного специалиста, профессионала (врача)

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в) квалифицированного работника среднего уровня

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г) неквалифицированного работника (обслуживающий персонал)

1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание:

1. Заполните индивидуально
2. Обсудите в группе и сформулируйте общую позицию
3. Индивидуально проанализируйте эффективность различного рода мотивов

**Задание 6.** Вечер встречи.

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представлял гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа», - сказал Глеб. – «Сначала, когда я пришел, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравиться командовать. Но это не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворена тем, сколько мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но ни в этом самое главное. Я уже работаю пять лет, все меня знают, участвовала в нескольких проектах, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне – уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру», - перебил Ольгу Сергей, - «Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться рядовым работником, деньги зарабатывать. И получается совсем неплохо. Зарплата выходит у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей много. По воскресеньям мы ходим, в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе проводим, ездим отдыхать. Что еще надо? Я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Как никак садик, больница и льготные путевки во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходиться мириться. А что поделаешь, надо думать о будущем», - так закончил свой монолог Андрей.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. С точки зрения теорий мотивации объясните поведение Глеба, Ольги, Сергея и Андрея.

2. Найдите в поведении героев ситуации подтверждение идеям теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

**Задание 7.**  Познакомьтесь с предложенными ситуациями и выберите виды и формы осуществления контроля за выполнением работ:

1. Работник не справился с заданием, так как не понял, что делать, и либо не сделал ничего, либо сделал не то, что требовалось.
2. Работник забыл о порученном задании.
3. Работник отложил выполнение задания, решив, что другие задачи более важны.
4. Работник не выполнил задание, поскольку не владел необходимыми для этого опытом и знаниями.
5. Работник поленился выполнить задание.
6. Работнику для выполнения задания не хватило ресурсов (информации, полномочий, оборудования и т.п).
7. Работник не выполнил задание, так как посчитал задание угрозой своему статусу и не захотел его выполнять.
8. Работник не выполнил задание, так как посчитал его бессмысленным и неверным.
9. Работник не выполнил задание, потому что было плохое самочувствие, сложились непредвиденные обстоятельства и т.п.

Руководство к выполнению работы:

1. Для выполнения работы необходимо заполнить следующую таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Производственная ситуация | Вид контроля | Форма контроля |
|  |  |  |

1. Для того чтобы заполнить столбцы 2 и 3, необходимо выбрать виды и формы контроля, представленные в таблице.
2. Помните, что в каждой ситуации необходимо рассмотреть все три вида контроля, выбрав варианты формы осуществления этого контроля.
3. После завершения работы над таблицей, сформулируйте вывод, ответив на вопрос: что такое система контроля и почему руководителю нельзя игнорировать в своей деятельности какой-либо вид контроля? Как вы думаете, какие профессиональные навыки вы приобрели, выполняя данную работу?

Виды и формы контроля

|  |  |
| --- | --- |
| Виды контроля | Формы контроля |
| Предварительный контроль | - формулирование задачи в общем виде при помощи вопросов: что делать? зачем?  - задать подчиненному уточняющие вопросы по каждому значимому элементу поставленной задачи;  - детализировано сформулировать задачу: что именно сделать? когда? В каком виде представить результат?  - разобраться, в чем причина сопротивления сотрудника, не желающего выполнять задание;  - выбрать другого исполнителя;  - определить ресурсы для выполнения задания |
| Текущий контроль | - разбить работу на элементы и контролировать каждый из них;  - осознанно установить более ранние сроки выполнения задания, чем требуется на самом деле;  - простое напоминание о необходимости и сроках выполнения задания;  - постоянное наблюдение за работой сотрудников при помощи видеокамер;  - выборочное наблюдение за работой сотрудников;  - проведение оперативного совещания с отчетом сотрудников о проделанной работе;  - персональные встречи руководителя с подчиненными с обсуждением процесса выполнения задания;  - обход рабочих мест руководителем;  - ежемесячное представление отчетов руководителю;  - регистрация исполнения поручения в специальном журнале;  - сплошной тотальный контроль непосредственного начальника;  - проведение выборочных проверок;  - вынесение устного замечания;  - необходимость написать объяснительную записку;  - подведение итогов соблюдения исполнительской дисциплины на совещании |
| Заключительный контроль | - фиксация факта выполнения задания;  - оценка качества выполнения работы;  - выявление причин отклонений;  - определение санкций после оценки результата;  - определение стимулирующих действий после оценки результатов;  - составление отчета по итогам работы;  - презентация подчиненным итогов работы;  - аттестация персонала;  - исследование удовлетворенности клиентов результатами работы исполнителей |

**Задание 8.** Составьте схему коммуникаций Федерального бюджетного учреждения здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в Оренбургской области» в соответствии с составленной вами ранее организационной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;

- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;

- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;

- установить коммуникации руководитель – подчиненный;

- построить модель обмена информацией между главным врачом и его заместителями, начальниками подразделений;

- сформировать цепь обратной связи;

- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях Центра;

- выделить коммуникационные связи с внешней средой организации.

Работу следует оформлять письменно в форме ответов на вопросы или связным текстом (по выбору).

**Задание 9.** Простое исполнение работы

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет.

Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником?

Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообшето, ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу».

Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю...Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей - уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

**Задание 10.** Заповеди руководителя

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.

2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.

3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?

2. Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?

3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?

4. Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

**Задание 11.** Принятие эффективного управленческого решения

Рассмотрите список предложенных управленческих решений и дайте их оценку:

- заведующий лабораторией принимает на работу нового специалиста;

- начальник отдела доводит до сведения сотрудников дневное задание;

- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;

- главный врач дал согласие принять на работу выпускника университета;

- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;

- заместитель главного врача определил для отделов задание на квартал.

Руководство к выполнению работы

1. Внимательно ознакомьтесь с предложенными в задании решениями.
2. Классифицируйте данные управленческие решения, распределив их в следующие таблицы:

|  |  |
| --- | --- |
| Запланированные решения | Незапланированные решения |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Интуитивное решение | Рациональное решение |
|  |  |

1. Из списка предложенных решений выберите три и опишите этапы их принятия. Например,

*Заведующий лабораторией принимает на работу нового специалиста;*

*Этапы принятия решения:*

*- изучение резюме кандидатов на должность*

*- проведение собеседования с кандидатами*

*- изучение документов кандидатов*

*- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой*

*- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.*

1. Какие методы принятия решения использовались?

**Задание 12.** Добрый по отношению к людям

Антон только что закончил университет и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Антона к себе и сказал: «Антон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Антона?

2. Считаете ли вы, что отец Антона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?

3. Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Антона в своем семейном бизнесе? Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?

4. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

**Задание 13.** Решение заданной конфликтной ситуации

Рассмотрите и проанализируйте предложенные ситуации:

**Вариант 1.** Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту встречаете свою подчиненную, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А Вы видите ее не только в добром здравии, но отдохнувшей и похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. При этом во вверенном Вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

**Вариант 2.** Вы руководитель рабочей группы. В Вашем подчинении находятся 4 человека. Один из них работает качественно, но медленно и неравномерно. Поэтому особенно ответственную работу Вы поручаете другим сотрудникам, которые успевают делать все, в том числе и помогать медлительному сотруднику. Но последнее время вам стали поступать жалобы на перегрузку, часто сотрудники стали отказываться выполнять работу за другого.

**Вариант 3.** Вы начальник отдела. В вашем коллективе сложились теплые дружеские отношения: сотрудники проводят много времени вместе, все знают друг о друге, советуются друг с другом даже о личных проблемах . В отдел была принята новая сотрудница, которая не участвует в общих «посиделках», ничего не рассказывает о себе. Остальные сотрудники стали игнорировать новую сотрудницу, не оказывают ей помощи и бегают к Вам с докладом о ее ошибках.

**Вариант 4.** Вы руководитель структурного подразделения. Ваша организация испытывает трудности в период кризиса. Нестабильность ощущают все сотрудники организации, их знакомы и знакомые их знакомых постоянно рассказывают о сокращениях в других организациях. Это всех беспокоит.

И вот Вы заметили, что Ваши сотрудники проявляют беспокойство, раздражение, перестали оказывать друг другу помощь в работе, стали с радостью докладывать Вам об ошибках других. Потом Вы узнаете, что в вашем подразделении прошел слух о том, что Вы ищете среди своих сотрудников кандидатов на сокращение.

**Вариант 5.** Вы сотрудник организации. Руководство организации сначала требовало ежедневного отчета о работе, потом ввели журнал регистрации прихода и ухода с работы сотрудников, потом Вы должны стали писать объяснительные записки о том, почему Вы слишком много времени потратили на работу с одним клиентом и, наконец, установили камеры видеонаблюдения. Этот излишний контроль стал Вас беспокоить и раздражать, Вы стали утомляться на работе и плохо спать.

Руководство к выполнению работы

Дайте письменный анализ указанной ситуации по следующему плану:

- Каков тип предложенного конфликта? Почему Вы так считаете?

- Кто или что является субъектом и объектом конфликта?

- Каковы причины конфликта?

- Предложите варианты решения конфликта.

- Укажите возможные последствия конфликта.

- Укажите функциональные и дисфункциональные стороны данного конфликта.

**Задание 15.** Система методов управления

Проанализируйте предложенные ситуации

*Ситуационная задача 1:* Руководитель совершал обход организации. Он остался доволен порядком и организацией работы. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех сотрудников, которые очень увлеченно о чем-то беседовали и не торопились на свои рабочие места. Заметив руководителя, они спокойно продолжали беседу……

*Ситуационная задача 2:* При распределении денежной премии некоторые члены коллектива посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб руководителю….

Руководство к выполнению работы

Анализ ситуационных задач следует осуществлять по следующему плану:

- определите, с какими проблемами столкнулся руководитель;

- предложите варианты решения проблем, используя различные методы и формы стилей управления (не менее 3-х вариантов);

- укажите, какие методы и формы управления Вы использовали?

**Образец зачетного билета**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кафедра Общественного здоровья и здравоохранения №1

Специальность Медико-профилактическое дело

дисциплина Основы менеджмента

**ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 1**

1. Эволюция менеджмента. Подходы к менеджменту: количественный, системный, ситуационный. Современные концепции и подходы к менеджменту.

2. Типы конфликтов. Основные причины конфликта. Модель процесса конфликта, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта. Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы решения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликтов.

Организационная структура службы управления.

1. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ.

Составьте схему коммуникаций Федерального бюджетного учреждения здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в Оренбургской области» в соответствии с составленной вами ранее организационной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;

- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;

- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;

- установить коммуникации руководитель – подчиненный;

- построить модель обмена информацией между главным врачом и его заместителями, начальниками подразделений;

- сформировать цепь обратной связи;

- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях Центра;

- выделить коммуникационные связи с внешней средой организации.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Борщук Е.Л.)

Декан медико-профилактического факультета\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Михайлова Е.А.)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_

**Таблица соответствия результатов обучения по дисциплине и оценочных материалов, используемых на промежуточной аттестации.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Проверяемая компетенция | Индикатор достижения компетенции | Дескриптор | Контрольно-оценочное средство (номер вопроса/практического задания) |
| 1 | ОПК-10 Способен реализовать принципы системы менеджмента качества в профессиональной деятельности | Инд.ОПК10.1. Владение процессным и системным подходом в организации профессиональной деятельности | Знать  SWOT-анализ, методы анализа внутренней и внешней среды медицинской организации | вопросы № 6,7,8 |
| Знать  содержание и взаимосвязь основных элементов процессного подхода | вопросы № 11,12, 13 |
| Знать  сущность системного подхода | вопросы № 3,4 |
| Знать  основные функции управления | вопросы № 4,10, 14,17,20 |
| Знать  сущность процессного подхода | вопросы № 3,4 |
| Знать  содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления | вопросы № 11,12, 13 |
| Уметь  анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию | практические задания № 1,2 |
| Уметь  ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций | практические задания № 2,3,4,5,6 |
| Владеть  методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль) | практические задания № 4,5,6,7, 10 |
| 2 | УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | Инд.УК2.1. Осуществление проекта с реализацией ключевых функций по руководству человеческими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта | Знать  технологии проектного управления | вопросы № 4,12,13 |
| Знать  принципы проектного управления | вопросы № 4,12,13 |
| Уметь  сформировать и защитить проект по профилю деятельности | практические задания № 1,2 |
| 3 | УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | Инд.УК3.1. Выбор и обоснование цели, согласованно с командой с проявлением личной инициативы | Знать  принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования | вопросы № 10,11, 30 |
| Уметь  ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций | практические задания № 2,3,4,5,6 |
| Инд.УК3.2. Работа в рамках согласованных целей и задач, умение добиваться их исполнения | Знать  роли, функции и задачи менеджера в медицинской организации | вопросы № 1,2,5, 14,15,16,17,18,19, 20,21,22,38,39,40, 41,42 |
| Знать  основные источники и формы власти и влияния в организации | вопросы № 32,40 |
| Знать  сущность традиционных концепций лидерства | вопросы № 33,34, 35,36,37 |
| Уметь  применять различные стили лидерства и формы власти для достижения целей организации | практические задания № 13,14,15 |
| Уметь  организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач | практические задания № 7,13 |
| Уметь  формировать группу с учетом факторов, влияющих на эффективность ее работы (создавать команду для достижения поставленной цели) | практические задания № 12 |
| Инд.УК3.3. Лидерство в планировании и осуществлении профессиональной деятельности, личная ответственность за результаты | Знать  факторы, влияющие на эффективность работы группы | вопросы № 31,38, 39 |
| Знать  роли, функции и задачи менеджера в медицинской организации | вопросы № 1,2,5, 14,15,16,17,18,19, 20,21,22,38,39,40, 41,42 |
| Знать  основные источники и формы власти и влияния в организации | вопросы № 32,40 |
| Знать  основы концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), роль и место этики бизнеса в системе КСО | вопросы № 9,21,40 |
| Уметь  организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач | практические задания № 7,13 |
| Уметь  идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции корпоративной социальной ответственности | практические задания № 1,2 |
| Уметь  работать в малых группах, устанавливать и преодолевать препятствия в работе команды | практические задания № 12,13,14 |
| Уметь  формировать группу с учетом факторов, влияющих на эффективность ее работы (создавать команду для достижения поставленной цели) | практические задания № 12 |
| Уметь  применять различные стили лидерства и формы власти для достижения целей организации | практические задания № 13,14,15 |
| Уметь  определять ситуации, требующие командного подхода в управлении | практические задания № 7 |
| Владеть  навыками деловых коммуникаций, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии | практические задания № 8,9,10 |
| Владеть  навыками работы в команде при разработке и реализации управленческих решений | практические задания № 12,13,14 |
| Инд.УК3.4. Эффективное взаимодействие с другими людьми, организация профессионального сотрудничества | Знать  принципы принятия и реализации управленческих решений в здравоохранении | вопросы № 28,29, 30 |
| Уметь  выбирать и применять инструменты принятия решений в конкретной управленческой ситуации | практические задания № 1,11 |
| Уметь  разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность | практические задания № 1,2 |
| Уметь  работать в малых группах, устанавливать и преодолевать препятствия в работе команды | практические задания № 12,13,14 |
| Владеть  навыками работы в команде при разработке и реализации управленческих решений | практические задания № 12,13,14 |
| Владеть  методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль) | практические задания № 4,5,6,7, 10 |
| Инд.УК3.5. Формулировка общего решения и разрешение конфликтов на основе согласования позиций и учета интересов | Знать  роли, функции и задачи менеджера в медицинской организации | вопросы № 1,2,5, 14,15,16,17,18,19, 20,21,22,38,39,40, 41,42 |
| Знать  принципы принятия и реализации управленческих решений в здравоохранении | вопросы № 28,29, 30 |
| Знать  основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций, ролевые аспекты взаимодействия человека в организации | вопросы № 23,24, 25,26,27 |
| Уметь  организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач | практические задания № 7,13 |
| Уметь  работать в малых группах, устанавливать и преодолевать препятствия в работе команды | практические задания № 12,13,14 |
| Инд.УК3.7. Применение лидерских навыков | Знать  сущность традиционных концепций лидерства | вопросы № 33,34, 35,36,37 |
| Уметь  применять различные стили лидерства и формы власти для достижения целей организации | практические задания № 13,14,15 |

**4. Методические рекомендации по применению балльно-рейтинговой системы.**

В рамках реализации балльно-рейтинговой системы оценивания учебных достижений обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с положением «О балльно-рейтинговой системе оценивания учебных достижений обучающихся» определены следующие правила формирования текущего фактического рейтинга обучающегося.

Текущий фактический рейтинг по дисциплине (модулю) (максимально 70 баллов) складывается из суммы баллов, набранных в результате:

* текущего контроля успеваемости обучающихся на каждом практическом занятии;
* рубежного контроля успеваемости обучающихся по каждому модулю дисциплины (при наличии);
* самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся.

На практических занятиях работа обучающегося оценивается по 5-балльной системе. На одном практическом занятии обучающийся может получить несколько оценок (до 3) в зависимости от видов выполняемых работ.

По окончании каждого модуля дисциплины проводится рубежный контроль (при наличии) в форме тестового контроля и определяется количество баллов рубежного контроля максимально 5 баллов.

За выполнении каждого задания по самостоятельной (внеаудиторной) работе обучающийся получает количество баллов в соответствии с критериями оценивания, указанными в ФОС.

Текущий фактический рейтинг определяется как средняя величина всех оценок, полученных по каждому из вышеперечисленных направлений в пересчете на 70 баллов.