

Комплект оценочных материалов по междисциплинарному курсу

ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

09.02.07 Информационные системы и программирование

Задания закрытого типа

Задания закрытого типа на выбор правильного ответа

Выберите один правильный ответ

1. Что в менеджменте понимается под «организационной структурой управления»?

- A) Перечень выполняемых в организации функций и технологий
- Б) Совокупность стратегий развития предприятия на ближайшие 5 лет
- В) Формальная система распределения ролей, обязанностей и связей между подразделениями
- Г) Набор финансовых показателей для оценки эффективности

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.7.

2. К какому виду планирования относится разработка месячных задач для текущей работы отдела?

- А) Стратегическому планированию
- Б) Текущему (оперативному) планированию
- В) Тактическому планированию
- Г) Инвестиционному планированию

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.10.

3. При оценке эффективности управления важнейшим показателем является:

- А) Производительность и конкурентоспособность организации в достижении целей
- Б) Количество рабочих мест в организации
- В) Наличие большого штата сотрудников
- Г) Количество совещаний в месяц

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 11.1.

Задания закрытого типа на установление соответствия

Установите правильное соответствие.

Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

1. Сопоставьте понятия мотивации труда с их определениями

Ключевые понятия	Определение
мотивации труда	

- | | | |
|--|----|---|
| 1) Теория иерархии потребностей Маслоу | A) | Система обеспечения материальных и нематериальных стимулов для мотивации сотрудников |
| 2) Мотивация как функция управления | Б) | Подход, акцентирующий внимание на содержании труда (обогащение, расширение задач) для повышения мотивации |
| 3) Содержательный (субстантивный) подход к мотивации | В) | Процесс побуждения сотрудников к выполнению целей организации посредством внутренних и внешних факторов |
| 4) Принцип стимулирования | Г) | Пирамида потребностей: от физиологических до самореализации |

Правильный ответ

1	2	3	4
Г	В	Б	А

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.10.

2. Сопоставьте методы и модели принятия решений с их характерными особенностями

- | Методы и модели принятия решений | Характерные особенности |
|---|---|
| 1) Процесс принятия управленческих решений | A) Выявление, оценка альтернатив и выбор на основе вероятностных оценок последствий |
| 2) Модель принятия решений в условиях риска | Б) Разработка нескольких возможных будущих вариантов развития событий и планов действий для них |
| 3) Анализ чувствительности | В) Описание последовательных этапов: постановка задачи, поиск альтернатив, оценка, выбор, реализация и контроль |
| 4) Ситуационный анализ (сценарный подход) | Г) Оценка, как изменение входных параметров влияет на решение и результат |

Правильный ответ

1	2	3	4
В	А	Г	Б

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.7.

3. Сопоставьте основные концепции лидерства и стилей руководства с их характеристиками

- | Основные концепции | Характеристики |
|-----------------------------------|--|
| 1) Лидерство в менеджменте | A) Передача части ответственности и принятия решений подчинённым при сохранении общей ответственности руководителя |
| 2) Авторитарный стиль руководства | Б) Способность влиять на коллектив, объединять людей вокруг целей и |

- | | | | |
|----|-----------------------------------|----|--|
| 3) | Демократический стиль руководства | В) | вдохновлять их на достижение результатов Стиль, предполагающий участие сотрудников в обсуждении и принятии решений, сотрудничество |
| 4) | Делегирование полномочий | Г) | Стиль, при котором решения принимаются руководителем единолично с высокой степенью контроля |

Правильный ответ

1	2	3	4
Б	Г	В	А

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 11.1.

Задания закрытого типа на установление правильной последовательности

Установите правильную последовательность.

Запишите правильную последовательность букв слева направо.

1. Установите правильную последовательность этапов оценки эффективности управления организацией

- А) Разработка корректирующих мероприятий и стратегий улучшения
- Б) Определение критериев и показателей (целевых ориентиров)
- В) Сравнение фактических результатов с целями и эталонными показателями
- Г) Сбор данных и расчёт показателей (производительность, финансовые показатели, конкурентоспособность)

Правильный ответ: Б, Г, В, А

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 11.1.

2. Установите правильную последовательность действий при разрешении конфликтной ситуации в коллективе (компромиссный подход)

- А) Достижение соглашения и закрепление результатов
- Б) Поиск возможных вариантов разрешения (альтернатив)
- В) Организация переговоров между сторонами
- Г) Выявление причин и сторон конфликта

Правильный ответ: Г, В, Б, А

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.10.

3. Установите правильную последовательность действий при реализации миссии фирмы (от формулировки к практике)

- А) Разработка программ и планов для достижения целей
- Б) Оценка результатов и корректировка миссии и стратегии
- В) Определение стратегических целей и приоритетов
- Г) Формулировка миссии и ценностей организации

Правильный ответ: Г, В, А, Б

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.7

Задания открытого типа

Задания открытого типа на дополнение

Дополните пропуски в предложениях, используя одно или несколько слов, чтобы утверждение стало верным

1. Процесс оценки фактических результатов деятельности и выявления отклонений от плановых показателей с последующим принятием корректирующих мер называется _____

Правильный ответ: Контроль (или управлеченческий контроль)

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.7.

2. Стиль руководства путем привлечения сотрудников к участию в принятии решений, поощрения обсуждения и совместного выбора называется _____

Правильный ответ: Демократическим

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.10.

3. Показатель, характеризующий отношение объема выполненной работы к затратам ресурсов (времени, труда), называется _____.

Правильный ответ: Производительность труда

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 11.1.

Задания открытого типа с кратким свободным ответом

1. Как называется планирование, ориентированное на период до года и текущее управление подразделением?

Правильный ответ: Тактическое (или оперативное) планирование

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.10.

2. Какое понятие описывает способность руководителя воздействовать на поведение других через право и ресурсы?

Правильный ответ: Власть

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.7.

3. Назовите причину возникновения конфликтов в организации

Правильный ответ: Несовпадение интересов.

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 11.1.

Задания открытого типа с развернутым ответом

1. Ситуационное задание. Вы — главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. Предложите свое управленческое решение. И обоснуйте его

Время выполнения – 30 мин

Ожидаемый результат: развёрнутый ответ, демонстрирующий знание этических норм делового общения, переговорных тактик и корпоративной политики по конфликту интересов, мер по снижению потенциальных рисков.

Критерии оценивания:

- Понимание этической проблемы и конфликта интересов (2 балла)
- Предложение корректной переговорной стратегии (2 балла)
- Практический план действий и документирование (2 балла)
- Коммуникационные формулировки и сценарии (2 балла)
- Оценка рисков и предложение превентивных мер (2 балла)

Предлагаемое решение:

1) Принять решение не предлагать прямое трудоустройство, а использовать альтернативный стимул, который легитимно и этично повышает вероятность получения контракта:

- Предложить заранее оговоренную премию за содействие в заключение контракта, либо скидку, улучшенные коммерческие условия для его компании - если это допустимо с точки зрения политики и законодательства.

- Одновременно укрепить отношения с покупателем через официальные мероприятия (предложить дополнительные сервисы, продемонстрировать реальные выгоды), чтобы мотивировать выбор вашей фирмы независимо от персональной заинтересованности представителя.

2) Обосновать и зафиксировать всё документально.

3) Дополнительные меры предосторожности:

- Не делать обещаний о приёме на работу, если нет реального намерения и возможностей — это риск подрыва репутации и юридических последствий.

- Избежать скрытых стимулов, которые могут быть расценены как подкуп; действовать прозрачно.

- Параллельно вести переговоры с другими контактами в компании покупателя, чтобы снизить зависимость от одного лица.

Возможный сценарий конкретных действий (по шагам)

1) Оценить коммерческую ценность контракта и допустимые пределы скидок и бонусов.

2) Подготовить письменное коммерческое предложение с улучшенными условиями (или схему агентского вознаграждения) и согласовать с руководством/юристами.

3) На встрече ненавязчиво озвучить улучшенные условия и предложить оформить их официально при условии заключения контракта.

4) Установить контроль над документированием и оплатой любых посреднических вознаграждений.

5) При отсутствии договорённостей поощрять сотрудничество через стандартные каналы (демонстрации, гарантии, сервис).

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.7.

2. Ситуационное задание. Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

- Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
- Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу

- Могут выполнить работу, но не хотят
- Могут и хотят выполнить работу.

Ответьте на вопрос: Какой стиль руководства следует применить в каждой организации и почему?

Время выполнения – 30 мин

Ожидаемый результат: чёткое сопоставление каждой из четырёх групп сотрудников с наиболее эффективным стилем руководства и обоснование выбора.

Критерии оценивания:

- Правильность выбора стиля руководства для каждой из 4 ситуаций — 4 балла (по 1 баллу за каждую организацию).
- Обоснование выбора (связь между способностью и желанием сотрудников и характеристиками стиля) — 4 балла (по 1 баллу за каждую организации).
- Краткость и ясность изложения, наличие практических рекомендаций по внедрению стиля — 2 балла.

Правильный ответ. Общая логика

Для выбора стиля руководства удобно использовать подход «уровни готовности и мотивации» подчинённых (модель ситуационного лидерства Херси и Бланчара). Сочетание способности (умения) и желания (мотивации и готовности) определяет оптимальный стиль руководителя — от директивного до делегирующего.

Организация 1. «Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность».

– Рекомендуемый стиль - авторитарно-директивный.

– Обоснование - сотрудники немотивированные и недостаточно компетентные; требуется чёткая постановка задач, подробные инструкции, контроль и обучение. Нужно установить ясные ожидаемые результаты, пошаговые инструкции и регулярный надзор, одновременно развивая навыки и мотивацию.

– Практические меры: подробные инструкции, постановка краткосрочных целей, обучение и наставничество, частая обратная связь, поощрения за первые успехи, корректировка распределения ролей.

Организация 2. «Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу»

– Рекомендуемый стиль: наставнический (коучинговый) - сочетание поддержки и обучения.

– Обоснование - мотивация высокая, поэтому нужно поддерживать инициативу и доверие, одновременно компенсируя недостаток навыков через обучение, совместную работу и консультирование. Руководитель должен постоянно поддерживать, объяснять, демонстрировать и постепенно передавать ответственность.

– Практические меры: персональное обучение, парная работа с более опытными коллегами, подробное сопровождение первых проектов, поощрение инициативы, постепенное увеличение самостоятельности по мере роста компетенций.

Организация 3. «Могут выполнить работу, но не хотят»

– Рекомендуемый стиль: мотивационно-делегирующий с акцентом на вовлечение и стимулирование (высокий уровень делегирования + поддержка по мотивации).

– Обоснование - компетенции присутствуют, значит, задачи можно делегировать; основная проблема - низкая мотивация или сопротивление. Руководитель должен выяснить причины нежелания (скуча, несправедливость оплаты, отсутствие

признания, конфликт ценностей), работать над мотивацией, вовлечением, стимулирующими факторами и, при необходимости, вводить ответственные задания с автономией.

– Практические меры: делегирование полномочий, повышение автономии, участие сотрудников в принятии решений, прозрачная система поощрений и признания, изменение задач для повышения интереса, корректирующие меры при систематическом саботаже.

Организация 4. «Могут и хотят выполнить работу»

– Рекомендуемый стиль: делегирующий с контролем результатов — минимальное вмешательство, максимальная автономия.

– Обоснование - высокая компетентность и мотивация позволяют руководителю передать ответственность и сосредоточиться на стратегических задачах; нужен лишь мониторинг и поддержка при необходимости.

– Практические меры: формализовать цели и контрольные показатели, делегировать полномочия и ответственность, предоставлять ресурсы и доступ к поддержке при необходимости, признавать достижения и поощрять дальнейшее развитие.

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 11.1.

3. Ситуационное задание. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, поэтому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Ответьте на вопросы:

- В чем заключается проблема?
- Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
- Какое единственное верное решение Вы примете и почему

Время выполнения – 30 мин

Ожидаемый результат: чёткое сопоставление каждой из четырёх групп сотрудников с наиболее эффективным стилем руководства и обоснование выбора.

Критерии оценивания:

- Выявление и формулировка проблемы — 2 балла
- Перечисление и обоснование альтернатив — 3 балла
- Выбор единственного решения и аргументация — 3 балла
- Описание конкретных шагов реализации выбранного решения — 2 балла

Правильные ответы на вопросы:

1) В чем заключается проблема?

– Нарушение конфиденциальности и лояльности: сотрудник одновременно работает над аналогичным проектом в другой фирме, что свидетельствует о конфликте интересов и возможном разглашении коммерчески значимой информации.

– Риск утечки интеллектуальной собственности и конкурентного преимущества: информация, разработки, идеи или результаты могут быть использованы конкурентом, что подорвет позиции вашей компании.

– Правовые и этические последствия: возможное нарушение трудового договора, риск увольнения, судебных исков или претензий.

- Организационный риск - снижение доверия в коллективе, подрыв управлеченческих процессов и репутации компании.

2) Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

Решение 1. Немедленная беседа с сотрудником, требование объяснений и письменных разъяснений.

- Плюсы: быстро, даёт понять серьёзность ситуации; возможность выяснить мотивы (ошибка, параллельная занятость, нарушение договора).
- Минусы: без проверки фактов возможно эмоциональное обострение; нельзя исключать скрытия информации.

Решение 2. Провести служебную проверку (расследование), собрать доказательства (логи, почта, договоры), заблокировать доступ при необходимости

- Плюсы: системный подход, минимизирует ошибки, создаёт документальную базу для решений и возможных юридических действий.
- Минусы: требует времени; при неумелом проведении подрывает атмосферу доверия.

Решение 3. Приостановить доступ сотрудника к конфиденциальной информации и перевести на нейтральные задачи (временно отстранить)

- Плюсы: снижает риск утечки немедленно.
- Минусы: может расцениваться как предварительное обвинение; юридически нужно корректно оформить.

Решение 4. Предложить сотруднику добровольно прекратить работу в другой фирме и подписать дополнительные соглашения о неразглашении и неконкуренции или сменить условия работы (переговоры и компенсация)

- Плюсы: если мотив — финансовая выгода, можно сохранить ценного сотрудника.
- Минусы: не всегда возможно/законно; может не решить уже совершённой утечки.

Решение 5. Уволить по дисциплинарной статьи или расторгнуть трудовой договор с привлечением юристов и требованием возмещения ущерба (при наличии доказательств)

- Плюсы: жёсткая реакция защищает интересы фирмы; выполняет функцию профилактики.
- Минусы: дорого, длительно; требует доказательной базы; возможен риск обратных исков.

Решение 6. Минимизация ущерба путем изменения проекта или защиты конкуренции: ускоренное выделение конфиденциальной информации, патентование, изменение ключевых элементов проекта, усиление маркетинга

- Плюсы: практическая защита бизнеса, снижает зависимость от действий сотрудника.
- Минусы: требует ресурсов и времени; не устраниет источник проблемы.

Решение 7. Ничего не делать до получения абсолютных доказательств (выжидательная позиция)

- Плюсы: избегание преждевременных ошибок.
- Минусы: высокий риск продолжительной утечки и ущерба.

3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Единственно верное решение - комбинированный подход: немедленная служебная проверка + временные защитные меры + последующее решение на основе результатов.

Обоснование: ситуация одновременно требует быстрой минимизации риска и аккуратной документированной проверки для правомерных действий. Эмоциональные или спешные шаги (немедленное увольнение без доказательств или полное игнорирование) чреваты юридическими и управлеченческими проблемами.

Почему этот подход верный

- Балансирует оперативность и законность: срочные меры снижают риск утечки, расследование даёт доказательства для корректных действий.
- Сохраняет возможности для удержания ценных сотрудников при разумных решениях, но и защищает бизнес юридически.
- Включает меры по предотвращению повторения, что важно для долгосрочной безопасности компании.

Краткое резюме

- Проблема — конфликт интересов, риск утечки и подрыв конкурентных позиций.
- Лучший путь — комбинировать немедленные защитные меры с тщательным расследованием и принимать окончательное решение на основании фактов; при подтверждении — санкции и защита интересов компании; при отсутствии подтверждения — восстановление и профилактика.

Компетенции (индикаторы): ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9 - ОК 11, ПК 9.10.