

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

ФИО: Силин Яков Петрович

Должность: Ректор

Дата подписания: 13.10.2023 11:22:57

Уникальный программный ключ:

24f86612a16484076e8abb7c508e9531e605f

**Одобрена**

Педагогическим советом колледжа

протокол № 4 от 06.12.2022 г.

Директор колледжа А.Э.Чечулин

(подпись)

**Утверждена**

Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования  
протокол № 4 от 14.12.2022 г.

Председатель Д.А. Карх

(подпись)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	ОП.03 Менеджмент (по отраслям)
Специальность	38.02.04 КОММЕРЦИЯ (ПО ОТРАСЛЯМ)
Форма обучения	очная
Год набора	2023

Разработана:  
Преподаватель,  
Мельникова М.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП</b>	<b>4</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>6</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>8</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>14</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>14</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>15</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>16</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной образовательной программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена, разработанной в соответствии с ФГОС СПО

ФГОС СПО	Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования - по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям) (приказ Минобрнауки России от 15.05.2014 г. № 539)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Менеджмент (по отраслям)» является формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности; освоение обучающимися общетеоретических положений управления социально-экономическими системами; овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем; изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль

деятельности экономического субъекта;

- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Уметь:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;

- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

Результатом освоения дисциплины, в соответствии с рабочей программой воспитания, является формирование у обучающихся следующих личностных результатов обучения:

ЛР 7. Осознающий и деятельно выражающий приоритетную ценность каждой человеческой жизни, уважающий достоинство личности каждого человека, собственную и чужую уникальность, свободу мировоззренческого выбора, самоопределения. Проявляющий бережливое и чуткое отношение к религиозной принадлежности каждого человека, предупредительный в отношении выражения прав и законных интересов других людей.

ЛР 13. Соблюдающий в своей профессиональной деятельности этические принципы: честности, независимости, профессионального скептицизма, противодействия коррупции и экстремизму, обладающий системным мышлением и умением принимать решение в условиях риска и неопределенности.

ЛР 15. Открытый к текущим и перспективным изменениям в мире труда и профессий.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточный контроль	Часов		
	Всего за	Контактная работа (по уч.зан.)	Самостоятель

	семестр	Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование	ная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
Семестр 4						
Экзамен	0	68	34	34	30	0

#### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

В результате освоения ООП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС СПО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
ПК 1.7 Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и характерные черты современного менеджмента;</li> <li>- внешнюю и внутреннюю среду организации;</li> <li>- цикл менеджмента;</li> <li>- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;</li> <li>- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</li> <li>- систему методов управления;</li> <li>- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;</li> <li>- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;</li> <li>- планировать и организовывать работу подразделения;</li> <li>- формировать организационные структуры управления;</li> <li>- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.</li> </ul>

Общие компетенции (ОК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций

<p>ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте;</li> <li>- структуру плана для решения задач;</li> <li>- порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать задачу и/или проблему и выделять ее составные части;</li> <li>- определять этапы решения задачи;</li> <li>- выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;</li> <li>- составлять план действия; определять необходимые ресурсы.</li> </ul>
<p>ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современные средства и устройства информатизации;</li> <li>- порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности в том числе с использованием цифровых средств.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять задачи для поиска информации;</li> <li>- планировать процесс поиска.</li> </ul>
<p>ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современная научная и профессиональная терминология;</li> <li>- возможные траектории профессионального развития и самообразования.;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современную научную профессиональную терминологию;</li> <li>- определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования;</li> <li>- выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;</li> <li>- презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.</li> </ul>
<p>ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать работу коллектива и команды;</li> <li>- взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности.</li> </ul>
<p>ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности социального и культурного контекста;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе.</li> </ul>

<p>ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;</p>	<p>Знать: - значимость профессиональной деятельности по специальности.</p> <p>Уметь: - описывать значимость своей специальности.</p>
--	--

### 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 4		98					
Тема 1.	Сущность и характерные черты современного менеджмента (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)	8	4		2	2	
Тема 2.	Организация как система управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)	12	4		4	4	
Тема 3.	Функции управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)	46	14		18	14	
Тема 4.	Лидерство и руководство (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15)	8	4		2	2	
Тема 5.	Коммуникации в управлении (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15)	18	6		6	6	
Тема 6.	Особенности менеджмента по отраслям (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)	6	2		2	2	

### 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			

Тема 1-6	Тест 1-6	Студент делает выбор правильного ответа из нескольких правдоподобных, предложенных на выбор. Задания закрытой формы содержат варианты ответа, как правильные, эталонные, так и отвлекающие. Задания открытой формы требуют написание собственного ответа. Оценивается знание изученного материала.	Оценивается от 2 до 5 баллов
Тема 1-6	Практическая работа №1-17	Выполнение практических работ по теме	Оценивается от 2 до 5 баллов
Тема 1-5	Письменные проверочные работы №1-14	Письменная проверочная работа состоит из: - письменных ответов на вопросы; - заполнения таблиц; - заполнения схем.	Оценивается от 2 до 5 баллов
<b>Промежуточный контроль (Приложение 5)</b>			
4 семестр (Эк)	Экзаменационный билет	Билет состоит из 3-х вопросов: 1 теоретического вопроса; 1 тестового задания; 1 практического задания Количество билетов - 30	Оценивается от 2 до 5 баллов

### **ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

Показатель оценки освоения ООП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущая аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин (предметов) и практик закреплены виды текущей аттестации, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций



Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Лекция 1. "Основы менеджмента и эволюционные преобразования в его развитии."

Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Функции менеджмента. Современные подходы в менеджменте - количественный, процессный, системный и ситуационный. Их сущность и основные отличия. Национальные особенности менеджмента.

Лекция 2.

"История развития современного менеджмента". Предпосылки возникновения менеджмента, школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Значение каждого этапа в развитии менеджмента.

Тема 2. Организация как система управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Лекция 3. "Организация как объект менеджмента."

Внешняя среда организации.

Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; профсоюзы, законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно-технический прогресс.

Характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.

Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура.

Лекция 4. "Структура организации."

Принципы построения организационной структуры управления: цели и задачи организации, функциональное разделение труда, объем полномочий руководства, соответствие социально-культурной среде, целесообразность числа звеньев.

Типы структур организаций:

- по взаимодействию с внешней средой: механистические и органические;

- по взаимодействию подразделений: традиционные (линейно-функциональные), дивизиональные и матричные;

- по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская.

Новое в типах организации.

Тема 3. Функции управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Лекция 5. "Цикл менеджмента".

Цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль – основа управленческой деятельности. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

Лекция 6. "Планирование в системе менеджмента".

Понятие, сущность и роль планирования в организации. Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования.

Лекция 7. "Мотивация и потребности человека".

Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования. Потребности как основа мотивации: Иерархия потребностей по Маслоу, Герцбергу. Современные теории мотивации. Мотивации и вознаграждения.

Лекция 8. "Контроль и его виды."

Контроль. Сопоставление полученных результатов с фактическими, их корректировка. Правила контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, итоговый.

Лекция 9. "Стратегическое управления". Стратегическое планирование.

Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сущность, функции и принципы стратегического планирования. Способы иерархической координации планирования. Проблемы планирования и обеспечения успеха организации.

Лекция 10. "Реализация стратегического плана организации, его контроль и оценка."

Этапы реализации стратегического плана. Контроль и оценка стратегического плана. Значение непрерывной оценки стратегического плана для долгосрочного успеха организации. Количественные и качественные критерии оценки стратегии.

Лекция 11. "Система методов управления".

Тема 4. Лидерство и руководство (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15)

Лекция 12. "Лидерство и руководство."

Власть и влияние. Виды власти и методы влияния, их содержание. Лидерство и власть. Стили руководства в управлении. Характеристика стилей. Управленческая решетка. Психологическая характеристика руководителя как основа нормальной обстановки в коллективе.

Лекция 13. "Стили управления".

Понятие стиля управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили. Характеристика стилей. Сравнительный анализ стилей управления.

Тема 5. Коммуникации в управлении (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15)

Лекция 14. "Коммуникативность и управленческое общение."

Понятие общения и коммуникации. Информация и ее виды: Уровни эффективного общения. Функции и назначение управленческого общения.

Лекция 15. "Процесс принятия решения."

Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методы, матрица и уровни принятия решений. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений.

Лекция 16. "Деловое общение".

Правила ведения бесед, совещаний. Планирование, проведение данных мероприятий. «Абстрактные» типы собеседников. Факторы повышения эффективности делового общения. Техника телефонных переговоров. Фазы делового общения.

Тема 6. Особенности менеджмента по отраслям (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Лекция 17. "Особенности менеджмента по отраслям."

Объекты профессиональной деятельности менеджера: предприятия торговли и сферы услуг (торговые центры, гипер и супермаркеты и другие магазины, гостиницы, развлекательные центры, туристические фирмы, рекламные агенты, рестораны и кафе); снабженческо-бытовые подразделения производственных предприятий, организаций финансовой и государственной административной системы. Менеджмент как неперемное условие рационального управления деятельностью страховых, туристских, банковских, коммерческих, производственных и других структур и организаций.

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Практическая работа №1. "Деловая игра Потерпевшие кораблекрушение".

Анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Тема 2. Организация как система управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Практическая работа №2. "Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия".

Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия методами: PEST, SWOT-анализ

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №3. "Построение организационной структуры управления."

Проектирование линейной, функциональной, матричной, дивизиональной структуры управления организацией.

Выполнение практических заданий по теме.

Тема 3. Функции управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Практическая работа №4. "Распределение и анализ функций руководителя в соответствии с циклом менеджмента".

Анализ и распределение функций руководителя в соответствии с циклом менеджмента на конкретных примерах.

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №5. "Методы планирования и организации работы для подразделений".

Решение ситуационных задач с использованием методов планирования и организации работы для подразделений.

Практическая работа №6. "Деловая игра «Испорченный телефон»".

Анализ эффективности межличностных коммуникаций

Практическая работа №7. "Выбор критериев мотивации труда подчинённых в конкретных ситуациях".

Определение критериев мотивации труда подчиненных в конкретных ситуациях.

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №8. "Схемы организации контроля"

Составление схемы организации контроля на предприятии.

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №9. "Формулирование миссии организации".

Проведение анализа примеров формулировки миссии конкретных организаций.

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №10. "Планирование мероприятий"

Составление плана мероприятия.

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №11 "Анализ принципиальных отличий общей направленности работы менеджеров, специализирующихся на стратегическом и оперативном управлении и событий, стимулирующих стратегические изменения".

Выполнение практических заданий по теме.

Практическая работа №12 "Принятие управленческих решений"

Выбор вариантов управленческого решения на примере конкретных ситуаций.

Выполнение практических заданий по теме.

<p>Тема 4. Лидерство и руководство (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15) Практическая работа №13. "Лидерские качества"</p> <p>Тренинг, с применением метода «кейса». Тест "Я- лидер"</p>
<p>Тема 5. Коммуникации в управлении (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15) Практическая работа №14 "Транзактный анализ Э. Берна"</p> <p>Самоисследование. Инстанции Я и типичные способы поведения и высказывания. Практическая работа №15. "Принятие управленческих решений. Матрица Эйзенхауэра."</p> <p>Составление алгоритма принятия решений на конкретном примере. Выполнение практических заданий по теме. Практическая работа №16 "Деловая беседа"</p> <p>Составление деловой беседы с заказчиком. Выполнение практических заданий по теме.</p>
<p>Тема 6. Особенности менеджмента по отраслям (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15) Практическая работа №17 "Проектирование организации"</p> <p>Деловая игра «Разработка организации»</p>

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление теоретических знаний по теме 1;</li> <li>2. Изучение понятийного аппарата по теме;</li> <li>3. Подготовиться к проверочной работе №1.</li> </ol>
<p>Тема 2. Организация как система управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Закрепить теоретические знания по теме 2;</li> <li>2. Изучение понятийного аппарата по теме;</li> <li>3.Подготовиться к проверочной работе №2, №3.</li> </ol>
<p>Тема 3. Функции управления (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление теоретических знаний по теме 3;</li> <li>2. Изучение понятийного аппарата темы, лекционного материала, рекомендованной литературы;</li> <li>3. Подготовиться к проверочным работам №4-12.</li> </ol>
<p>Тема 4. Лидерство и руководство (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление теоретических знаний по теме 4;</li> <li>2. Подготовка к тесту №4;</li> <li>3. Подготовиться к проверочной работе №13.</li> <li>4. Изучение понятийного аппарата по теме.</li> </ol>
<p>Тема 5. Коммуникации в управлении (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 13, ЛР 15)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление теоретических знаний по теме 5;</li> <li>2. Подготовиться к тесту №5;</li> <li>3. Подготовиться к проверочным работам №14-16.</li> <li>4. Подготовка презентаций по выданным темам.</li> </ol>

Тема 6. Особенности менеджмента по отраслям (ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 05, ПК 1.7, ЛР 7, ЛР 13, ЛР 15)

Самостоятельно изучить материал и сделать опорный конспект по теме "Менеджмент как непереносимое условие рационального управления деятельностью страховых, туристских, банковских, коммерческих, производственных и других структур и организаций".

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Не предусмотрено

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Мазилкина Е.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 197 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1141805>

2. Коротков Э. М., Беляев А.А. История менеджмента [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 240 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1218451>
3. Кузнецов В. И., Конотопов М. Н., Орехов С. А., Башкатова Ю. И., Морева Е. Л., Орлова Л. Н., Воронов А. С. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник Для СПО. - Москва: Юрайт, 2021. - 287 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/477873>
4. Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 158 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/494294>
5. Коротков Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 566 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489986>
6. Иванова И. А., Сергеев А. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник и практикум Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 305 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/491094>
7. Кузнецов Ю. В., Соколова С. В., Соколов Б. И., Мелякова Е. В., Маленков Ю. А., Анохина Е. М., Жигалов В. М., Кайсарова В. П., Лукманов Ю. Х., Родионов В. Г., Пензина О. С., Кизян Н. Г., Маслова Е. В., Цыганов И. И. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 448 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/492037>
8. Кнышова Е.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2021. - 304 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1141806>

#### **Дополнительная литература:**

1. Райченко А. В., Хохлова И. В. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 342 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1190666>
2. Райченко А. В. Общий менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 384 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1278500>
3. Коргова М. А., Салогуб А. М. Менеджмент. История менеджмента [Электронный ресурс]: Учебное пособие Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 166 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/495383>
4. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс [Электронный ресурс]: Учебное пособие Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 175 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/492505>
5. Кузнецов Ю. В., Маленков Ю. А., Соколова С. В., Соколов Б. И., Голубецкая Н. П., Кизян Н. Г., Мелякова Е. В., Анохина Е. М., Жигалов В. М., Кайсарова В. П., Кайсаров А. А., Маслова Е. В., Кириллов А. Т., Пензина О. С. Менеджмент. Практикум [Электронный ресурс]: Учебное пособие Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 246 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/491093>
6. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией [Электронный ресурс]: Учебное пособие Для СПО. - Москва: Юрайт, 2022. - 197 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/495380>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Office 2016. Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии 30.09.2023.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.



### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Основы менеджмента и эволюционные преобразования в его развитии.
2. Понятие менеджмента.
3. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.
4. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный и ситуационный. Их сущность и основные отличия.
5. Национальные особенности менеджмента.
6. История развития менеджмента: предпосылки возникновения менеджмента, школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Значение каждого этапа в развитии менеджмента.
7. Внешняя среда организации.
8. Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; профсоюзы, законы и государственные органы.
9. Факторы среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно-технический прогресс.
10. Характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.
11. Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура.
12. Принципы построения организационной структуры управления: цели и задачи организации, функциональное разделение труда, объем полномочий руководства, соответствие социально-культурной среде, целесообразность числа звеньев.
13. Типы структур организаций: по взаимодействию с внешней средой: механистические и органические; по взаимодействию подразделений: традиционные (линейно-функциональные), дивизиональные и матричные; по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская.
14. Новое в типах организации.
15. Цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль – основа управленческой деятельности.
16. Характеристика функций цикла.
17. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
18. Понятие, сущность и роль планирования в организации.
19. Формы планирования.
20. Виды планов.
21. Основные стадии планирования. Стратегическое (перспективное) планирование. Выработка функциональных стратегий. Оценка и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Реализация стратегии. Оценка реализации стратегии.
22. Организация работы фирмы, ее этапы.
23. Виды организации: вертикальная, горизонтальная, матричная.
24. Делегирование, ответственность, полномочия.
25. Баланс ответственности и полномочий.
26. Эффективная организация распределения полномочий.
27. Мотивация и критерии мотивации труда.
28. Индивидуальная и групповая мотивация.
29. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
30. Потребности как основа мотивации: Иерархия потребностей по Маслоу, Герцбергу.
31. Современные теории мотивации.

32. Мотивации и вознаграждения.
33. Контроль. Сопоставление полученных результатов с фактическими, их корректировка.
34. Правила контроля.
35. Виды контроля: предварительный, текущий, итоговый.
36. Миссия организации: понятие, функции.
37. Цели организации.
38. Цепочка ценностей.
39. Выработка целей высшего руководства организации.
40. Этапы реализации стратегического плана.
41. Контроль и оценка стратегического плана.
42. Значение непрерывной оценки стратегического плана для долгосрочного успеха организации.
43. Количественные и качественные критерии оценки стратегии.
44. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
45. Сущность, функции и принципы стратегического планирования.
46. Способы иерархической координации планирования.
47. Проблемы планирования и обеспечения успеха организации.
48. Сущность и понятия методов управления, их классификация.
49. Регламентирующие и стимулирующие методы управления: виды и характеристика.
50. Система методов управления.
51. Власть и влияние.
52. Виды власти и методы влияния, их содержание.
53. Лидерство и власть.
54. Стили руководства в управлении. Характеристика стилей.
55. Управленческая решетка.
56. Психологическая характеристика руководителя как основа нормальной обстановки в коллективе.
57. Понятие общения и коммуникации.
58. Информация и ее виды:
59. Уровни эффективного общения.
60. Функции и назначение управленческого общения.
61. Типы решений и требования, предъявляемые к ним.
62. Методы, матрица и уровни принятия решений.
63. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений.
64. Правила ведения бесед, совещаний.
65. Планирование, проведение бесед, совещаний.
66. «Абстрактные» типы собеседников.
67. Факторы повышения эффективности делового общения.
68. Техника телефонных переговоров.
69. Фазы делового общения.
70. Объекты профессиональной деятельности менеджера: предприятия торговли и сферы услуг (торговые центры, гипер и супермаркеты и другие магазины, гостиницы, развлекательные центры, туристические фирмы, рекламные агенты, рестораны и кафе); снабженческо-бытовые подразделения производственных предприятий, организаций финансовой и государственной административной системы.
71. Менеджмент как непереносимое условие рационального управления деятельностью страховых, туристских, банковских, коммерческих, производственных и других структур и организаций.

### 7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену

**ОК 01. : Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Возникновение раннего менеджмента связано с:

- а) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни
- б) проведением управленческих экспериментов в Хоторне
- в) разработкой Ф.Тейлором концепции научного управления
- г) переходом от мануфактур к машинному производству**

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Совокупность приемов, методов и средств осуществления управления - это:

**а) менеджмент**

- б) управление
- в) функция менеджмента

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Что является результатом деятельности объекта управления:

- а) информация
- б) готовая продукция**
- в) управленческое решение

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Менеджменту в Японии характерен тип управленческих решений:

- а) единоличный
- б) единолично-консультативный или компромисс
- в) сугубо единоличный, реже единолично-консультативный
- г) консенсус или компромисс**

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Методы менеджмента – это:

- а) подходы к подбору и выбраковыванию ресурсов
- б) способы повысить эффективность используемых ресурсов
- в) приемы и способы воздействия на коллектив, а также отдельно взятых работников для достижения целей и миссии организации**

Открытые вопросы:

1. Укажите кто является родоначальником школы научного менеджмента?

Ответ: Фредерик Уинслоу Тейлор

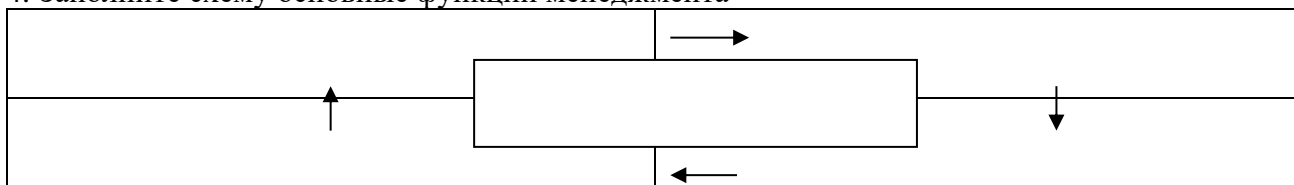
2. Назовите автора книги «Принципы научного менеджмента» 1911 г. ?

Ответ: Фредерик Уинслоу Тейлор

3. Какой стиль управления следует применить руководителю при приеме на работу молодых не опытных специалистов?

Ответ: Авторитарный стиль управления

4. Заполните схему основные функции менеджмента



Ответ:



5. Назовите фамилию человека, который создал и внедрил поточно-массовое производство, основанное на стандартизации, и конвейеризации производственных процессов с разделением труда на отдельные операции.

Ответ: Форд

**ОК 02. : Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Как осуществляется текущий контроль в организации?

а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;

б) Путем наблюдения за работой работников;

**в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;**

г) Путем докладов на сборах и совещаниях;

д) Вышестоящей структурой.

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Оперативные планы разрабатываются сроком на:

**а) Полгода, месяц, декаду, неделю;**

б) 3-5 лет;

в) 1 год;

г) 10 лет.

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Организационная структура управления предназначена для ...

**а) обеспечения единства действия всех элементов организации**

б) стимулирования действий работников организации

в) установления целей организации

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Главная цель осуществления функции планирования

а) определение действий специализированных звеньев

б) получение прибыли

**в) определение цели и способа ее достижения**

г) документальное оформление общих целей организации

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Тенденция к делению работ в организации между её частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данных подразделениях, в менеджменте получила название:

- а) интеграция
- б) централизация
- в) децентрализация

**г) дифференциация**

Открытые вопросы:

1. Назовите подход, согласно которому человек является лидером, если он обладает определенными качествами лидерами, которые обеспечивают эффективность принятых управленческих решений.

Ответ: Личностный подход.

2. Определите будет ли являться человек лидером в предложенной ситуации: «Школьник превосходящий остальных в физической силе и заставляющий более слабых одноклассников выполнять за него домашнее задание».

Ответ: Нет.

3. Назовите основные три причины зарождения менеджмента (социального управления).

Ответ: Разделение труда, технологическое усложнение процессов производства, возникновение потребности управления производством.

4. Чем характеризуется линейная организационная структура управления?

Ответ: Иерархия управления, простая структура, исключительно вертикальные связи, принцип единоначалия.

5. Дайте определение функции «Координация» в менеджменте.

Ответ: Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность работы, и взаимосвязь всех функций.

**ОК 03. : Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Методы управления регулирующие межличностные отношения называются:

- а) административные
- б) экономические
- в) воспитательные

**г) социально-психологические**

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Методы управления, базирующиеся на материальных интересах людей называются:

**а) экономические**

б) социально-психологические

- в) социально-экономические
- г) административные

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

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;

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Управленческое решение – это ...

- а) выполнение функций управления менеджером
- б) определение цели, а также средств, методов и путей достижения этой цели
- в) акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблем**

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов – это:

- а) Ситуационный подход;**
- б) Системный подход;
- в) Процессный подход;
- г) Поведенческий подход;
- д) Текущий подход.

Открытые вопросы:

1. Согласно теории мотивации А.Маслоу к физиологическим потребностям можно отнести: сон, питье, питание. Дайте ответ наличие теплой одежды в холодное время года относится ли к физиологической потребности?

Ответ: Да, относится.

2. Каждому из приведенных ниже терминов, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Мотивация	А	Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
2	Иерархия потребностей	Б	Обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
3	Вознаграждение	В	Процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и целей организации
4	Делегирование	Г	Способность изменить поведение окружающих людей или ход процессов
5	Полномочия	Д	Документ, устанавливающий права и обязанности специалиста соответствующего структурного подразделения
6		Е	Ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять

	Должностная инструкция		усилия некоторых его сотрудников на выполнение определенных задач
7	Ответственность	Ж	Подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу
8	Влияние	З	Все то, что человек считает ценным для себя

Ответ: 1- В, 2-Ж, 3 - З, 4 - А, 5 - Е, 6 - Д, 7 - Б, 8- В.

3. Назовите какой вид планирования осуществляет руководитель при ежемесячном планировании плана продаж лотерейных билетов?

Ответ: Оперативное планирование.

4. Девочка в шестнадцать лет строит план на свое будущее, а именно в 16 лет - поступить в техникум, в 19 лет - получить диплом об образовании и устроиться на работу в крупную компанию, в 20 лет - выйти замуж, в 25 - родить ребенка, в 40 - иметь машину красного цвета, квартиру, мужа и 3 детей. Какой вид планирования использует девочка?

Ответ: Стратегическое планирование.

5. Проверяя план на будущий период, руководитель одного из отделов увидел недочеты. Может ли руководитель низшего звена оказать влияние на высшее руководство? Если да, то каким образом?

Ответ: Да, может, с помощью обратной связи, то есть информируя руководителя о текущем состоянии дел.

#### **ОК 04. : Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Бизнес-процесс это

- а) множество управленческих процедур и операций;
- б) множество действий управленческого персонала;
- в) совокупность увязанных в единое целое действий, выполнение которых позволяет получить конечный результат (товар или услугу);**
- г) совокупность работ, выполняемых в процессе производства.

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Системный анализ предполагает:

- а) описание объекта с помощью математической модели;
- б) описание объекта с помощью информационной модели;
- в) рассмотрение объекта как целого, состоящего из частей**
- г) выделенного из окружающей среды;
- д) описание объекта с помощью имитационной модели.

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческого решения коммерческой организации?

- а) не играет роли, всё управляемо;
- б) её изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений;**
- в) в соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия;

- г) всё зависит от глубины и характера изменений;
- д) каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия решений.

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

- а) разработка решений основана на преобразовании информации;
- б) информация является универсальным языком управленческих решений;
- в) с помощью информации описываются все решения;
- г) информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;**
- д) роль играет не информация, а то, что она описывает.

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс стратегического управления включает следующие обязательные этапы:

- а) анализ внешней и внутренней среды организации, разработка стратегии**
- б) совершенствование факторов внутренней среды, разработка стратегии
- в) совершенствование факторов внешней среды, разработка стратегии
- г) верного ответа нет

Открытые вопросы:

1. Назовите стиль управления, который следует применить на начальном этапе формирования организации, в условиях, что Вам необходимо распределить ресурсы, поставить цели, сформировать задачи перед подчиненными, у которых к тому же нет опыта в подобном виде деятельности.

Ответ: Авторитарный стиль

2. Назовите стиль управления, который следует применить, если Вам необходимо решить сложную задачу и есть время для выработки оптимального решения, а ваши подчиненные – достаточно грамотные и квалифицированные специалисты, имеющие свое мнение на этот счет.

Ответ: Демократический стиль.

3. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующие определения, обозначенные буквой:

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Лидер	А	Совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.
2	Неформальная организация	Б	Совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.
3	Авторитарный стиль руководства	В	Манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей.
4	Руководство	Г	Стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных,



			предоставляя им широкую самостоятельность.
5	Демократический стиль руководства	Д	Человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.
6	Стиль руководства	Е	Стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких – либо возражений со стороны подчиненных.
7	Либеральный стиль руководства	Ж	Официально назначенный руководитель.
8	Сотрудничество	З	Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.
9	Формальный лидер	И	Способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Ответ: 1-Д, 2-З, 3- Е, 4- И, 5- А, 6- В, 7- Г, 8-Б, 9- Ж.

4. Определите стиль руководителя.

Джон работает на предприятии не так давно. Фабрика, которая досталась ему от отца, по мнению Джона давно нуждалась в обновлении. Как только новый руководитель занял свой пост сразу же внедрил на предприятии карточки с планом работы для каждого сотрудника, убрал перерывы по 15 мин, а также уволил главного бухгалтера и заместителя. В своем управлении Джон решил применить жесткий стиль управления. Однако производительность труда не увеличилась.

Ответ: Авторитарный стиль.

5. С точки зрения транзактного анализа Эрика Берна назовите роль в которой прибывает отвечающий на вопрос человек в представленном диалоге:

- Почему ты вновь опоздал на работу? Сколько можно уже! В следующий раз уволим!

- Извините, я проспал, потом бежал на автобус, а он уехал. Больше не повторится...

Ответ: Ребенок.

**ОК 05. : Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Заключение трудовых договоров позволяет сотруднику удовлетворить потребность:

а) в уважении

**б) в безопасности**

в) в стремлении к власти

г) в стремлении к независимости

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Под термином "мотивация" понимают:

а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели

**б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека**

- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения
- г) смысл трудовой деятельности

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом;**
- д) Текущим подходом.

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Управление – это в менеджменте:

- а) Основной метод работы руководителя
- б) Процесс упорядочения информации и грамотное распоряжение ею
- в) Процесс прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля, который позволяет сформулировать цели организации и наметить пути их достижения**

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а) Достижение личных целей;
- б) Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;**
- в) Исполнение принятых управленческих решений;
- г) Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
- д) Побуждение работников к деятельности.

6. Совокупность приемов, методов и средств осуществления управления - это:

- а) менеджмент**
- б) управление
- в) функция менеджмента

7. Процесс целенаправленного воздействия на объект - это:

- а) менеджмент
- б) управление**
- в) функция менеджмента

8. Менеджменту в Японии характерен тип управленческих решений:

- а) единоличный
- б) единолично-консультативный или компромисс
- в) сугубо единоличный, реже единолично-консультативный
- г) консенсус или компромисс**

9. Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это:

- а) менеджмент**
- б) управление
- в) функции менеджмента

10. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести:

- а) преобладание использования групповых форм контроля

- б) отказ от использования формального описания полномочий исполнителям в пользу неформального регулирования
- в) управление ориентированное на качество
- г) четко определенную ответственность каждого работника

Открытые вопросы:

1. Назовите документ, в котором указаны обязанности определенного работника на конкретной должности: полномочия, за что отвечает, какие имеет права, требования к его квалификации, за какие конкретно действия его можно наказать или поощрить.

Ответ: Должностная инструкция.

2. Определите тип организационной структуры.



Ответ: Линейная структура управления.

3. Определите тип организационной структуры.



Ответ: Линейно-функциональная структура управления.

4. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?

Ответ: В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом.

5. Какой стиль управления следует применить руководителю в представленной ситуации?

«Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мяскокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако через год Романов заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Со многими работниками были приятельские отношения и портить их он не хотел. Работники стали делать крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми

часов только то, что им было сказано, а затем шли домой. На замечание руководителя рабочие не реагировали. Романов понял, что потерял свой авторитет.»

Ответ: Авторитарный стиль.

**ОК 06. : Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс принятия решений в менеджменте – это:

а) Хаотичный процесс

**б) Систематизированный процесс**

в) Рутинная деятельность

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

а) Соотношение прибыли и затрат на управление

б) Техничко-экономические показатели

в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности

**г) Уровень заработной платы руководителя организации**

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

На чём основана власть специалиста?

**а) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;**

б) на взаимопомощи;

в) на особом внимании к вопросам эффективности производства;

г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какое утверждение правомерно для лидера?

а) он организует работу;

б) он просто существует;

**в) он ведет за собой;**

г) он управляет.

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

На чем основываются социально-психологические методы управления?

**а) на воздействии на сознание и социальные условия.**

б) на морально-психологическом климате;

в) на законодательных и нормативных актах;

г) на материальном интересе работников;

Открытые вопросы:

1. Согласно теории мотивации А.Маслоу к физиологическим потребностям можно отнести: сон, питье, питание. Дайте ответ наличие теплой одежды в холодное время года относится ли к физиологической потребности?

Ответ: Да, относится.

2. Каждому из приведенных ниже терминов, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Мотивация	А	Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
2	Иерархия потребностей	Б	Обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
3	Вознаграждение	В	Процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и целей организации
4	Делегирование	Г	Способность изменить поведение окружающих людей или ход процессов
5	Полномочия	Д	Документ, устанавливающий права и обязанности специалиста соответствующего структурного подразделения
6	Должностная инструкция	Е	Ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых его сотрудников на выполнение определенных задач
7	Ответственность	Ж	Подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу
8	Влияние	З	Все то, что человек считает ценным для себя

Ответ: 1- В, 2-Ж, 3 - З, 4 - А, 5 - Е, 6 - Д, 7 - Б, 8- В.

3. Назовите какой вид планирования осуществляет руководитель при ежемесячном планировании плана продаж лотерейных билетов?

Ответ: Оперативное планирование.

4. Как вы считаете, можно ли утверждать, что Президент России является лидером, так как его выбирает народ?

Ответ: Да.

5. Лидер - это человек, который ведет за собой людей или тот, который организует работу.

Ответ: Который ведет за собой людей.

**ПК 1.7: Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.**

Закрытые вопросы:

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Анализ конкурентов организации проводится с целью:

а) Определения их стратегии и сильных сторон;

б) Определения их целей и сильных сторон;

**в) Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;**

- г) Определения стратегии;
- д) Определения их целей и слабых сторон.

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

**а) Достижимость, конкретность, ориентация во времени;**

- б) Достижимость и ориентация во времени;
- в) Ориентация во времени и конкретность;
- г) Достижимость;
- д) Ориентация во времени.

3. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Идентификация:

- а) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника
- б) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации
- в) предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.**

4. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Современный руководитель должен рассматривать конфликт как ...

- а) явление, которое следует приветствовать
- б) нежелательное явление, с которым надо бороться
- в) реальность, связанную с поведением людей в организации, и не затрагивающую интересы руководителя
- г) организационный инструмент помогающий осуществлять изменения**

5. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Полномочия – это всегда ограниченное право ...

- а) решать за других людей
- б) принимать окончательные решения
- в) распоряжаться ресурсами организации для решения ее задач**
- г) распоряжаться другими людьми

6. Совокупность приемов, методов и средств осуществления управления - это:

- а) менеджмент**
- б) управление
- в) функция менеджмента

7. Процесс целенаправленного воздействия на объект - это:

- а) менеджмент
- б) управление**
- в) функция менеджмента

8. Менеджменту в Японии характерен тип управленческих решений:

- а) единоличный
- б) единолично-консультативный или компромисс
- в) сугубо единоличный, реже единолично-консультативный
- г) консенсус или компромисс**

9. Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это:

- а) менеджмент**

- б) управление
- в) функции менеджмента

10. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести:

- а) преобладание использования групповых форм контроля
- б) отказ от использования формального описания полномочий исполнителям в пользу неформального регулирования
- в) управление ориентированное на качество
- г) **четко определенную ответственность каждого работника**

11. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры:

- а) наличие совместно решаемых звеньями задач
- б) **подчиненность и ответственность по всем вопросам**
- в) подчиненность в рамках одной функции
- г) нет правильного ответа

12. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления:

- а) **наличие совместно решаемых звеньями задач**
- б) подчиненность и ответственность по всем вопросам
- в) подчиненность в рамках определенной функции
- г) нет правильного ответа

13. Какие организационные структуры следует отнести к структурам механического типа:

- а) горизонтальные
- б) проектные
- в) **дивизиональные**
- г) матричные

Открытые вопросы:

1. Премия, корпоративные мероприятия, ценные подарки, личная похвала руководителя - все это согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга к какой группе факторов относится?

Ответ: Факторы мотивации

2. Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Следует ли выполнить работу самому или перераспределить ее между другими сотрудниками?

Ответ: Перераспределить.

3. Конфликты бывают двух видов. Один из них - конструктивный - это конфликт, приводящий к принятию решений и способствующий развитию отношений между личностями. А второй тип конфликта, наоборот, носит разрушающий характер, препятствующий принятию эффективных решений. Назовите тип конфликта.

Ответ: Деструктивный.

4. Назовите стиль управления, который следует применить в организации, где три отдела между собой ведут «войну». Экономический отдел считает, что выполняет часть обязанностей финансового отдела, а тот в свою очередь с этим не согласен. Отдел логистики также вступает в этот конфликт, так как не может понять кто в итоге должен оформлять финансовые документы. Все ждут решения от руководителя и идти на примерение не согласны.

Ответ: Авторитарный стиль

5. Назовите тип конфликта. Конфликт представляет собой столкновение двух противоположно направленных целей (потребностей, мотивов, интересов) у одного и того же человека.

Ответ: Внутриличностный.



**Приложение 4  
к рабочей программе**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДЕНЫ**  
а заседании Педагогического совета колледжа

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ**

**ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**по дисциплине**

**Менеджмент (по отраслям)**

## А) Тестовые задания для проверки знаний

В тесте необходимо выбрать правильный ответ (их может быть несколько) или указать последовательность объектов.

### Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

#### Тест №1

1. **Менеджмент** – это наука, изучающая:
  - а) процедуры установления иерархических отношений в ходе формирования организаций;
  - б) отношения, возникающие в процессе взаимодействия людей на рабочем месте;
  - в) особенности функционирования организаций различных типов;
  - г) совокупность методов, принципов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства.
2. Особенностью **административной школы** является:
  - а) исследование наиболее эффективных методов проведения операций;
  - б) стремление к построению «идеальной» бюрократической системы;
  - в) организация взаимодействия внутри организации в соответствии с принципами А. Файоля;
  - г) построение организации в соответствии с принципом «единоначалия».
3. Какой из подходов не относится к известным **школам** в управлении?
  - а) научное управление;
  - б) новая экономическая политика;
  - в) административное управление;
  - г) человеческие отношения.
4. С точки зрения А. Файоля и **«процессного подхода»** управление является:
  - а) деятельностью по обеспечению достижения организацией поставленных целей;
  - б) процессом, состоящим из серии непрерывно взаимосвязанных действий;
  - в) целеполагающей деятельностью в организации;
  - г) набором, последовательно выполненных функций: планирование, организация, распоряжения, координация и контроль.
5. Какой прием существенно определяет успех **ситуационного подхода** к управлению?
  - а) руководитель умеет правильно прогнозировать ситуацию;
  - б) руководитель умеет предвидеть вероятные последствия принимаемых решений;
  - в) руководитель владеет средствами профессионального управления;
  - г) руководитель умеет увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями.
6. Выделите признак **системного подхода** к управлению:
  - а) система контроля принятых решений;
  - б) определенная последовательность целенаправленных действий людей;
  - в) система проведения производственных совещаний для выработки совместных решений;
  - г) система корректировки организационной структуры для выпуска конкурентоспособной продукции.
7. Основное отличие **открытой системы** от **закрытой** заключается в:
  - а) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;
  - б) наличии взаимодействия с внешней средой;
  - в) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;

г) замкнутость элементов системы.

## Тема 2. Организация как система управления.

### Тест №2

**Задание.** Выберите правильный вариант ответа.

1. Как формулируется понятие «*задача*» применительно к менеджменту?

- а) работа, которая должна быть выполнена;
- б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;
- в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

2. На какие *составляющие* традиционно делятся задачи организации?

- а) работа с людьми и информацией;
- б) работа с предметами и людьми;
- в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;
- г) работа с людьми.

3. Отличительной чертой *формальной организации* является:

- а) сознательная координация действий 2 или более лиц;
- б) отсутствие единства в действиях ее членов;
- в) жесткое давление на членов организации;
- г) наличие должностных инструкций и предписаний.

4. Из перечисленных *менеджеров*: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадир, руководители групп. к среднему звену управления относятся:

- а) 2,3;
- б) 2;
- в) 1,2,3;
- г) 1,2.

5. *Сущность организации* состоит:

- а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций;
- б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ;
- в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей;
- г) сознательном объединении более чем двух людей.

6. *Цель организации*:

- а) это необходимый элемент внешней среды организации;
- б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации;
- в) определяется ситуационными факторами.

7. Что собой представляет *управленческая структура*:

- а) группа руководителей организации;
- б) совокупность управленческих подразделений и должностей;
- в) оборудованный всем необходимым офис;
- г) система связей между руководителем и подчиненными. \_\_\_\_\_

8. **Механистический тип** организации:

- а) относится к структурам, ориентированным на выполнение простых механических функций;
- б) характерен для условий неустойчивой внешней среды;
- в) позволяет эффективно решать проблемы приспособляемости сложных структур к подвижным условиям;
- г) это стабильная структура с мало изменяемыми элементами и связями. \_\_\_\_\_

9. Разновидностью матричной **структуры** является:

- а) проблемно-целевая группа;
- б) линейно-штабная организация;
- в) корпорация;
- г) межотраслевой холдинг.

12. При какой из приведенных **структур управления** в наибольшей степени соблюдается требование единства действий?

- а) Линейной;
- б) Функциональной;
- в) Ограниченного функционализма;
- г) Линейно-штабной.

13. Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность – это:

- а) Хозяйственный механизм;
- б) Функции управления;
- в) Структура управления;
- г) Принципы управления.

14. Какие из приведенных организационных структур управления обладают наибольшей **гибкостью, динамизмом и адаптируемостью**?

- а) Линейные;
- б) Функциональные;
- в) Матричные;
- г) Программно-целевые.

### Тема 3. Эффективность управления

#### Тест №3

Задание. Выберите правильный вариант ответа:

1. Какая из предложенных функций управления является побуждением исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей:

- а) контроль;
- б) организация;
- в) руководство;
- г) планирование

2. Целью планирования является:

- а) получение или увеличение прибыли;
- б) решение социальных вопросов;
- в) обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач
- г) повышение качества продукции

3. Изготовление продукции отдельными экземплярами или мелкими партиями, которые не повторяются, это:

- а) массовое производство;
- б) единичное производство;
- в) серийное производство

4. На этом этапе планирования дается оценка риска, проводится систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей:

- а) выяснение и выбор вариантов развития;
- б) разработка программы действий;
- в) прогнозирование;
- г) формирование бюджета

5. Управление организацией это:

- а) совокупность процессов, совершаемых в течении определенного времени.
- б) осуществление взаимосвязанных действий определенного типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- в) изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производства предприятия на выпуск конкурентоспособной продукции.

6. Создание менеджером условий для интересной творческой работы в дружном коллективе, это

- а) материальная мотивация;
- б) моральная мотивация;
- в) социальная мотивация

7. Поточная линия, это:

- а) совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности для выполнения поставленных задач;
- б) совокупность рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса и предназначенных для выполнения строго определенных операций;
- в) совокупность процессов, совершаемых в течении определенно времени.

8. Маркетинг, это:

- а) система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производство предприятия на выпуск конкурентоспособной продукции;
- б) системная взаимосвязь функциональных областей и уровней управления организацией, призванная обеспечивать достижение целей организации наиболее эффективными способами;
- в) комплекс взаимосвязанных действий, таких как организация и управление, постановка и корректировка задач, разработка этапов работы, регулирование процессов и т.д.

9. Целью планирования деятельности организации является:

- а) обоснование затрат;
- б) обоснование численности работников;
- в) определение целей, сил и работников;

г) обоснование сроков.

10. Стратегическое планирование:

- а) включает процедуры по составлению планов продолжительностью более 5 лет;
- б) предполагает ориентацию организационной и целевой структуры на развитие;
- в) связано с необходимостью среднесрочного распределения ресурсов организаций;
- г) увязывает цели и задачи организации в единую систему.

11. Миссия организации:

- а) выражает смысл существования организации;
- б) отражает точку зрения большинства членов организации на ее предназначение;
- в) фиксирует доминирующую функциональную область в организации;
- г) это зафиксированная позиция менеджмента относительно главных целей организации.

12. Какой процесс является исходным в стратегическом управлении организацией?

- а) определение миссии;
  - б) определение целей;
  - в) анализ среды;
  - г) выбор стратегии.
- Укажите правильный ответ.

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

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- б) передается ответственность нижестоящему руководителю;
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

14. *Делегирование полномочий*:

- а) увеличивает информационную нагрузку на менеджеров организаций;
- б) снижает заинтересованность подчиненных в достижении целей подразделения;
- в) предполагает передачу ограниченного права использовать ресурсы организации;
- г) характерно для организаций с простой организационной структурой.

15. Что включает в себя понятие методологии управления?

- а) методы управления;
- б) совокупность методов изучения проблем управления;
- в) логическая организация деятельности по управлению;
- г) подход к управлению, концепция управления.

16. Что такое управление?

- а) координация работы трудового коллектива;
- б) передача командной информации из управляющей системы в управляемую;
- в) взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи;
- г) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместного труда.

17. Какие способы воздействия включают экономические методы управления?

- а) планирование, хозрасчет, директивное задание;
- б) самоокупаемость, самофинансирование, платеж в бюджет;
- в) ценообразование, кредитование, экономические санкции, экономическое поощрение;

г) состав экономических показателей, показатели, планируемые сверху, методические указания по расчету и использованию экономических показателей.

18. В чем специфика организационных методов управления?

- а) они являются специфической группой методов, существующей и используемой наравне с другими методами управления;
- б) методы централизованного управления, от их использования зависит хозяйственная самостоятельность предприятия;
- в) методы административной деятельности, опирающиеся на принуждение и ограничение в противовес стимулированию;
- г) организационные методы управления не предполагают выбора.

19. Какое из перечисленных действий вы отнесли бы к социально-психологическому методу управления?

- а) руководитель ввел в действие новое положение по аттестации кадров;
- б) принято решение о строительстве заводского профилактория;
- в) изменен порядок оценки работы и премирования за высокое качество ее выполнения;
- г) введена автоматизированная система контроля использования рабочего времени.

20. Экономический аспект управленческого решения проявляется в:

- а) развитии производственной демократии;
- б) эффективности использования ресурсов;
- в) улучшении состава и квалификационной структуры коллектива;
- г) организационном решении.

## **Тема 4. Лидерство и руководство**

### **Тест №4**

Задание. Выберите правильный вариант ответа:

#### **1. Что такое лидерство?**

- 1) Управление;
- 2) Тип управленческого взаимодействия;
- 3) Метод управления;
- 4) Способ воздействия на подчиненных.

#### **2. На чем концентрирует внимание лидерство?**

- 1) Чтобы люди совершали правильные поступки;
- 2) Чтобы люди правильно поступали;
- 3) Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
- 4) Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.

#### **3. Кого можно назвать лидером?**

- 1) Администратора;
- 2) Профессионала;
- 3) Инноватора;
- 4) Уважаемую личность.

#### **4. Основа действий лидера:**

- 1) План;
- 2) Видение;
- 3) Подсказки;
- 4) Все вышеперечисленное.

### **5. Лидер:**

- 1) Даёт импульс движению;
- 2) Поддерживает движение;
- 3) Препятствует движению;
- 4) Не влияет на движение.

### **6. Найди ошибочное утверждение:**

- 1) Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
- 2) Зачастую лидер не является менеджером;
- 3) Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
- 4) Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.

### **7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?**

- 1) Авторитарный;
- 2) Демократический;
- 3) Либеральный;
- 4) Смешанный.

### **8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?**

- 1) Будем все решать вместе!
- 2) Жду вклад и инициативу со стороны подчиненных!
- 3) Коллега – это партнер, или тот, кто возьмет все на себя!
- 4) Будем делать то, что прикажет начальство!

### **9. Синоним «авторитарному» стилю –**

- 1) Директивный;
- 2) Коллегиальный;
- 3) Формальный;
- 4) Анархический.

### **тест 10. Либеральный стиль руководства:**

- 1) Мотивирует подчиненных на плодотворную работу;
- 2) Стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;
- 3) Негативно воспринимается опытными работниками;
- 4) Не может поддержать долгое время производительность труда.

### **11. Что не характерно для авторитарного стиля?**

- 1) Эффективность и своевременность;
- 2) Возможность роста профессионализма у неопытных работников;
- 3) Большая вероятность принятия верного решения;
- 4) Способствует профессиональному росту всех работников.

### **12. Одно из преимуществ демократического стиля –**

- 1) Все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
- 2) Создаются условия для профессионального роста подчиненных;
- 3) Отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
- 4) Решение большинства (что характерно для демократов) всегда наилучше отвечает интересам организации.

### **13. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?**

- 1) Когда работник нуждается в помощи, в управлении;
- 2) Только при наличии высококвалифицированного персонала;
- 3) Если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
- 4) Когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.

### **14. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?**



- 1) Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
- 2) Да, межклассовая;
- 3) Да, заданная системой ответственности;
- 4) Нет.

15. На каком рисунке изображен демократический стиль руководства?



tvoe-reshenie.com

16. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?

- 1) Это право главного управленца, ведь он главнее.
- 2) Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
- 3) В исключительных случаях такое поведение позволительно.
- 4) Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

17. Перед вами известные политические лидеры. Кто из них использовал демократический стиль в управлении государством?



- 1) Наполеон Бонапарт;
- 2) Иосиф Сталин;
- 3) Михаил Горбачев;
- 4) Адольф Гитлер.

18. Какой стиль управления наиболее характерен для этих политиков?



- 1) Демократический;
- 2) Смешанный;
- 3) Авторитарный;
- 4) Либеральный.

**19. Что является главным мотиватором идей лидера?**

- 1) Цели руководства;
- 2) Забота о подчиненных;
- 3) Собственные желания и потребности;
- 4) Успешное завершение дела.

**20. Что такое власть с точки зрения лидера?**

- 1) Средство достижения цели.
- 2) Допуск к безграничным ресурсам.
- 3) Работа на благо общества.
- 4) Возможность модернизации и развития предприятия.

**21. Эффективность лидерства зависит от:**

- 1) Знаний и опыта;
- 2) Объема и типа власти;
- 3) Личностных характеристик;
- 4) Стечения обстоятельств.

**22. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:**

- 1) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;
- 2) Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;
- 3) Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.
- 4) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

**23. Оцените ситуацию, определите вид лидерства (позитивное или негативное).**

*Ситуация: Профсоюзный лидер организации, стремясь улучшить условия на предприятии, вступает в конфликт с начальством.*

- 1) Позитивное;
- 2) Негативное;
- 3) Позитивное на горизонтальном уровне иерархии, негативное – на вертикальном;
- 4) Негативное на горизонтальном уровне, позитивное – на вертикальном.

**24. Какими качествами должен обладать лидер, согласно теории лидерских черт?**

- 1) Инициативность и уверенность в собственных силах;
- 2) Честность и интеллект;
- 3) Все вышеперечисленное;
- 4) Нет однозначного ответа.

**25. Чем не определяется стиль руководства?**

- 1) Характером задач, стоящих перед коллективом;
- 2) Требованиями со стороны правительства;
- 3) Уровнем развития коллектива;
- 4) Личностью лидера.

**26. Дуглас Макгрегор в своих исследованиях говорит:**

- 1) Подчиненные ведут себя так, как их вынуждает вести себя руководство;
- 2) Поведение руководства напрямую зависит от поведения подчиненных;
- 3) На поведение подчиненных никак не влияет руководитель;
- 4) От начальника не зависит, что и как будет делать подчиненный.

**27. Какая поговорка подходит для описания исследований Макгрегора на тему взаимоотношения подчиненных и руководства?**

- 1) Рыба гниет с головы.
- 2) И вашим, и нашим.
- 3) Без труда не вытащишь рыбку из пруда.
- 4) Делу время, потехе час.

**28. С какими традиционными стилями руководства можно соотнести две противоположные позиции X и Y, описанные Макгрегором?**

- 1) Теория X – авторитарный стиль, теория Y – либеральный;
- 2) Теория X – демократический стиль, теория Y – авторитарный;
- 3) Теория X – либеральный стиль, теория Y – демократический;
- 4) Теория X – авторитарный стиль, теория Y – демократический.

**29. В каких условиях возможно становление лидера – автократа?**

- 1) Если личностные свойства руководителя ниже, чем у подчиненных;
- 2) Если ему предстоит руководить низкоквалифицированными работниками, имеющими низкий культурный уровень;
- 3) Если сам руководитель не обладает нужным уровнем знаний и профессиональной подготовки;
- 4) Верны все варианты.

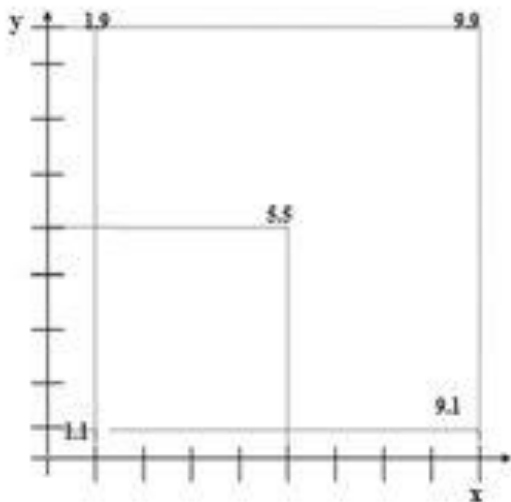
**30. Какой лидер должен уметь менять свое поведение в зависимости от ситуации и быть эмоционально устойчивым?**

- 1) Автократ;
- 2) Демократ;
- 3) Либерал;
- 4) Неформал.

**31. В какой ситуации уместен либеральный метод управления?**

- 1) В сфере научных исследований;
- 2) В промышленности;
- 3) В военной сфере;
- 4) В сфере машиностроения.

**32. Роберт Блэйк и Джейн Мутон представили классификацию стилей лидерства в виде управленческой решетки. Что на рисунке изображает ось x?**

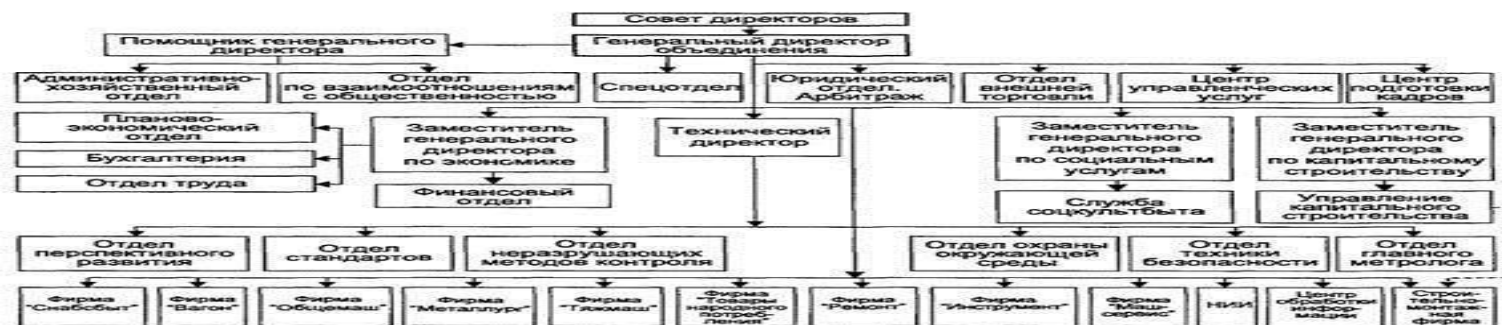


- 1) Степени заботы о человеке;
- 2) Степени заботы о производстве;
- 3) Уровни требований со стороны руководства;
- 4) Уровни удовлетворенности подчиненных условиями труда.

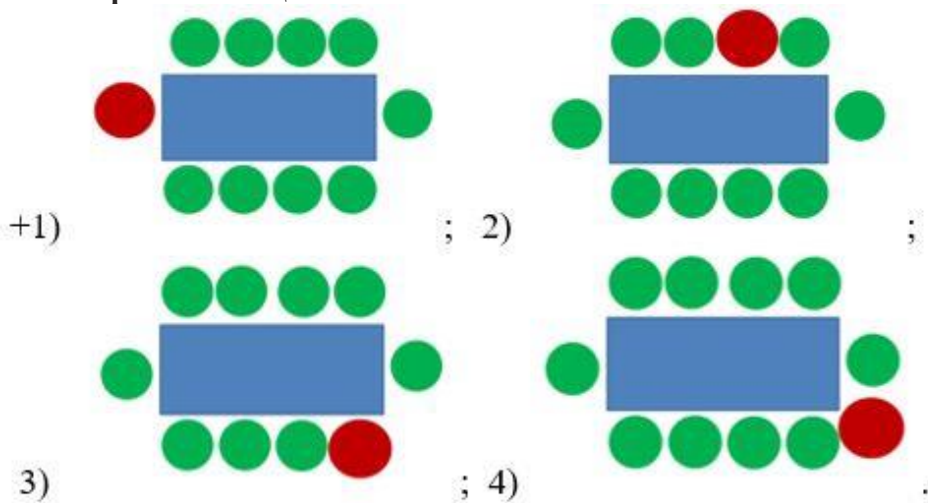
33. Какой фактор, по мнению Фидлера, не влияет на поведение руководителя?

- 1) Взаимоотношения с подчиненными;
- 2) Внешняя политика;
- 3) Должностные полномочия;
- 4) Структура задачи.

34. Человека, ощущающего себя лидером, можно сравнить с универсальным автомобилем, который может двигаться очень долго, поворачивать в нужный момент без топлива. С каким видом транспорта можно провести аналогию от исполнителя?



35. На каком месте бы расположился руководитель с авторитарным стилем во время совещания?



## Тема 5. Коммуникации в управлении

### Тест №5

Задание. Выберите правильный вариант ответа:

1. Коммуникации — это

- 1) Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.
- 2) Это деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары.
- 3) Это процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла.
- 4) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

## **2. Коммуникационная сеть — это**

- 1) Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.
- 2) Это процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла.
- 3) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.
- 4) Это деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары.

## **3. Позитив устных коммуникаций состоит**

- 1) Хорошо сохранения информации, возможность многократного изучения, основательность подготовки, возможность одновременного доведения до многих адресатов.
- 2) Обеспечение глубокого взаимопонимания я и экономия времени.
- 3) Сложность обновления, объемность информации.
- 3) Является дополнением для других средств и способов коммуникаций.

## **4. Позитив письменных коммуникаций состоит**

- 1) Обеспечение глубокого взаимопонимания я и экономия времени.
- 2) Сложность обновления, объемность информации.
- 3) Является дополнением для других средств и способов коммуникаций.
- 4) Хорошо сохранения информации, возможность многократного изучения, основательность подготовки, возможность одновременного доведения до многих адресатов.

## **5. Негатив письменных коммуникаций состоит**

- 1) Сложность обновления, объемность информации.
- 2) Обеспечение глубокого взаимопонимания я и экономия времени.
- 3) Является дополнением для других средств и способов коммуникаций.
- 4) Хорошо сохранения информации, возможность многократного изучения, основательность подготовки, возможность одновременного доведения до многих адресатов.

## **6. Для восходящих коммуникаций характерно**

- 1) Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы.
- 2) Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности.
- 3) Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации.
- 4) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

## **7. Для нисходящих коммуникаций характерно**

- 1) Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы.
- 2) Доведения до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности.
- 3) Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации.
- 4) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

## **8. Для горизонтальных коммуникаций характерно:**

- 1) Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы.

- 2) Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности.
- 3) Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации.
- 4) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.

#### **9. Схемы коммуникаций является**

- 1) Внешняя, внутренняя, входная и выходная.
- 2) Кольцевая, сотовая, многосвязных, звездная, иерархическая.
- 3) Кольцевая, сотовая, входная, звездная, иерархическая.
- 4) Диагональная, кольцевая, сотовая, многосвязных, звездная, отчетная.

#### **10. Формальные коммуникации — это**

- 1) Это коммуникации, которые предусмотрены организационной структурой организации.
- 2) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.
- 3) Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.
- 4) Это коммуникации, которые не предусмотрены организационной структурой организации.

#### **11. Не формальные коммуникации — это**

- 1) Это коммуникации, которые предусмотрены организационной структурой организации.
- 2) Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации.
- 3) Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.
- 4) Это коммуникации, которые не предусмотрены организационной структурой организации.

#### **12. Коммуникационный процесс — это**

- 1) Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов.
- 2) Это деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары.
- 3) Это процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла.
- 4) Это обмен информацией между двумя и более лицами.

#### **13. Коммуникационный процесс состоит из элементов**

- 1) Отправитель, адресат, сообщение, канал связи, обратная реакция.
- 2) Отправитель, адресат, сообщение, канал связи.
- 3) Заказчик, потребитель, распространитель, исполнитель.
- 4) Отправитель, исполнитель, сообщение, канал связи, потребитель.

#### **14. Отправитель, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- 1) Особо, генерирующей идею или собирающее, обрабатывает информацию и передает ее.
- 2) Информация, закодированная определенным образом с помощью символов.
- 3) Средство передачи информации.
- 4) Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее.

#### **15. Адресат, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- 1) Особо, генерирующей идею или собирающее, обрабатывает информацию и передает ее.
- 2) Информация, закодированная определенным образом с помощью символов.
- 3) Средство передачи информации.

4) Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее.

**16. Сообщение, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- 1) Особо, генерирующей идею или собирающее, обрабатывает информацию и передает ее.
- 2) Информация, закодированная определенным образом с помощью символов.
- 3) Средство передачи информации.
- 4) Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее.

**17. Канал связи, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- 1) Особо, генерирующей идею или собирающее, обрабатывает информацию и передает ее.
- 2) Информация, закодированная определенным образом с помощью символов.
- 3) Средство передачи информации.
- 4) Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее.

**18. Обратная связь, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- 1) Реакция получателя на сообщение отправителя.
- 2) Информация, закодированная определенным образом с помощью символов.
- 3) Средство передачи информации.
- 4) Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее.

**19. Шумы в коммуникационном процессе — это**

- 1) Это все то, что искажает суть сообщения.
- 2) Это все то, что сопровождает сообщение.
- 2) Это все то, что подкрепляет (дополняет) сообщение.
- 3) Это все то, что помогает передачи сообщения.

**20. Требования к коммуникационному процессу**

- 1) Адаптивность, гибкость, адекватность, специализация, оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, простота.
- 2) Ясность, полнота, лаконичность, конкретность, корректность.
- 3) Устойчивое финансовое положение, хорошая репутация, высокие показатели сбыта.
- 4) Институциональность, административность, технологичность.

**21. Человека, проявляющего более высокий, чем остальные, уровень активности и влияния на принимаемые решения, ведущего за собой остальных, называют:**

- 1) руководителем;
- 2) менеджером;
- 3) лидером;
- 4) начальником.

**22. Главной особенностью деятельности любого руководителя является:**

- 1) престижность работы;
- 2) общение с людьми;
- 3) высокий авторитет;
- 4) владение частью акций предприятия.

**23. Уважение, доверие, признание профессиональной компетентности со стороны сотрудников определяется понятием:**

- 1) руководство;
- 2) статус;
- 3) авторитет;
- 4) власть.

**24. К профессиональным качествам руководителя относятся:**

- 1) компетентность;
- 2) общая культура;
- 3) умение планировать;

4) все перечисленные.

**25. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:**

- 1) сотрудничества;
- 2) приятельства;
- 3) соперничества
- 4) разделения сфер влияния.

## **Тема 6. Особенности менеджмента по отраслям.**

### **Тест №6**

**1. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

- 1) Концерн;
- 2) Картель;
- 3) Консорциум;
- 4) Корпорация;
- 5) Ассоциация.

**3. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд**

- 1) Дочернее товарищество;
- 2) Товарищество с ограниченной ответственностью;
- 3) Полное товарищество;
- 4) Коммандитное товарищество;
- 5) Акционерное общество.

**4. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:**

- 1) Полное товарищество;
- 2) Товарищество с ограниченной ответственностью;
- 3) Коммандитное товарищество;
- 4) Товарищество с дополнительной ответственностью;
- 5) Производственный кооператив.

**5. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом это -:**

- 1) Товарищество с дополнительной ответственностью;
- 2) Товарищество с ограниченной ответственностью;
- 3) Полное товарищество;
- 4) Коммандитное товарищество;
- 5) Акционерное общество.

**6. Организация как объект менеджмента:**

- 1) Выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения
- 2) Служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг
- 3) Помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов

**7. Менеджмент – это наука, изучающая:**

- 1) Человеческий потенциал



- 2) Взаимодействие работников внутри коллектива
- 3) Процессы управления материальными, сырьевыми, трудовыми и т.д. ресурсами фирмы

**8. Методы менеджмента - это:**

- 1) Подходы к подбору и выбраковыванию ресурсов
- 2) Способы повысить эффективность используемых ресурсов
- 3) Приемы и способы воздействия на коллектив, а также отдельно взятых работников для достижения целей и миссии организации

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

- 1) «Макдональдс»
- 2) «Форд»
- 3) «Шелл»
- 4) «Боинг»

**Б) Проверочные работы для проверки знаний**

**Тема 1. Основы менеджмента и эволюционные преобразования в его развитии.**

**Проверочная работа №1**

**Знать:**

- предмет менеджмента как научной дисциплины
  - основные понятия менеджмента
  - определяет субъект и объект менеджмента
  - основные принципы управления
- современные тенденции развития менеджмента

**Сущность и характерные черты современного менеджмента**

**Задание 1.** С раннего детства человеку знакомо понятие «*управление*». Оно многообразно и существует в разных видах. Перечислите их:

---

---

---

**Задание 2.** Дайте определение:

*Менеджмент* – это \_\_\_\_\_

---

---

**Задание 3.** Каково соотношение понятий «*управление*» и «*менеджмент*»?

- А) понятие «менеджмент» шире
- Б) понятие «управление» шире
- В) понятие «менеджмент» значительно шире
- Г) эти понятия – синонимы.

Укажите правильный ответ.

---

**Задание 4.** Примеры из прошлого (сооружение египетских пирамид, китайской стены и т.д.) свидетельствуют о том, что организации существуют на протяжении многих тысячелетий. Столько же существует и управление. Однако только в последние несколько веков стали проводиться систематические исследования проблем управления в организациях.

Укажите исторические предпосылки становления менеджмента как научной дисциплины:

---

---

---

**Задание 5.** Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? Какая страна является родиной менеджмента?

---

---

**Задание 6.** Заполните таблицу.

<b>Школы менеджмента</b>	<b>Период</b>	<b>Основоположники</b>	<b>Основной вклад школы</b>
Школа научного управления			
Административная школа управления			
Школа человеческих отношений			
Школа поведенческих наук			

**Задание 7.** Перечислите современные подходы в менеджменте:

---

---

---

---

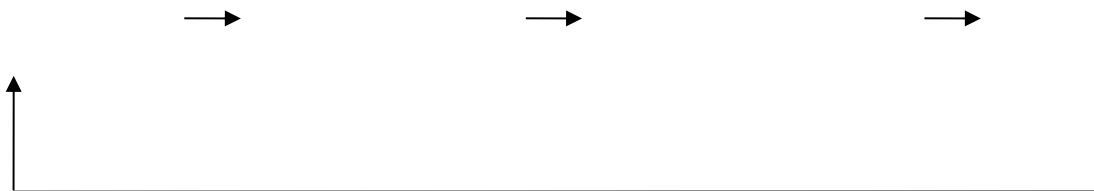
**Задание 8.** Какой из современных подходов рассматривает организацию с помощью представленной модели «вход-выход»?



**Задание 9. Процессный подход** рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций.

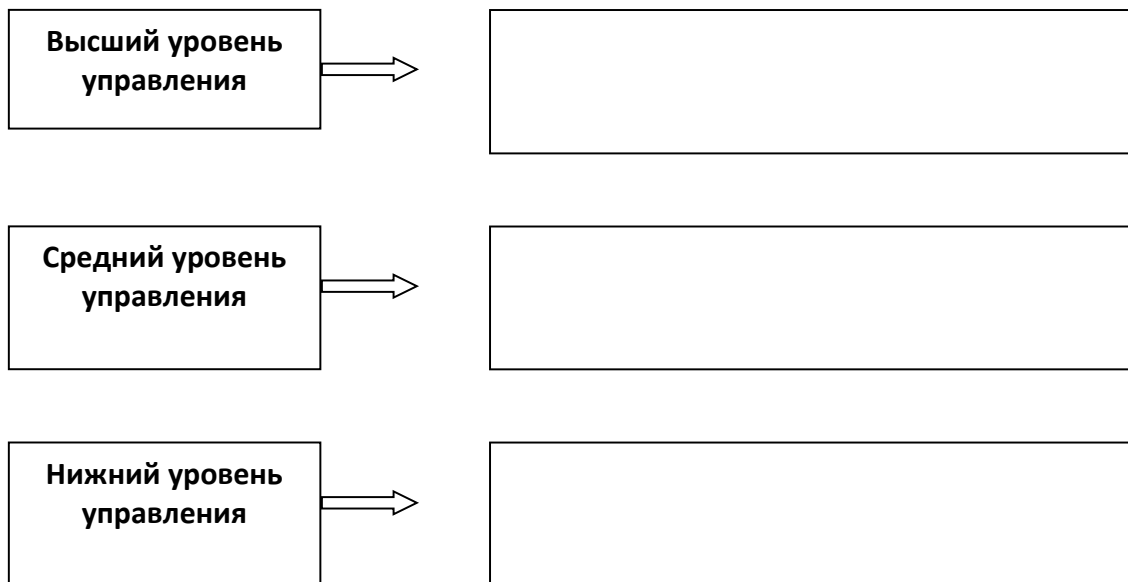
Перечислите эти функции, используя приведенную схему.

□□□□



**Задание 10.** По уровням управления менеджмент рассматривается на трех уровнях руководства организацией: *высшем, среднем и нижнем*.

Перечислите состав функций менеджеров на каждом уровне управления.



**Задание 11.** Перечислите виды менеджмента современных организаций с учетом функциональных областей:

---

---

---

---

---

---

---

## Тема 2. Организация как система управления.

### Проверочная работа №2 Внешняя и внутренняя среда организации.

#### Знает:

- понятие «среда» организации
- элементы и составляющие внешней и внутренней среды
- методы анализа окружающей среды

#### Задание 1. *Организация* как объект менеджмента представляет собой

---

---

---

**Задание 2.** В мире бизнеса существует множество организаций, которые отличаются друг от друга размерами, целями и др., но все они имеют общие *характерные черты*.

Перечислите и поясните их:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Согласно концепции жизненного цикла организация проходит в своей деятельности *пять основных стадий*:

- рождение \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- детство и юность \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- зрелость \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- старение \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ликвидация (возрождение) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Укажите основные задачи менеджмента организации на каждой стадии.

Задание 4. *Среда организации* – это \_\_\_\_\_

Различают:  
\_\_\_\_\_ среду и \_\_\_\_\_ среду.

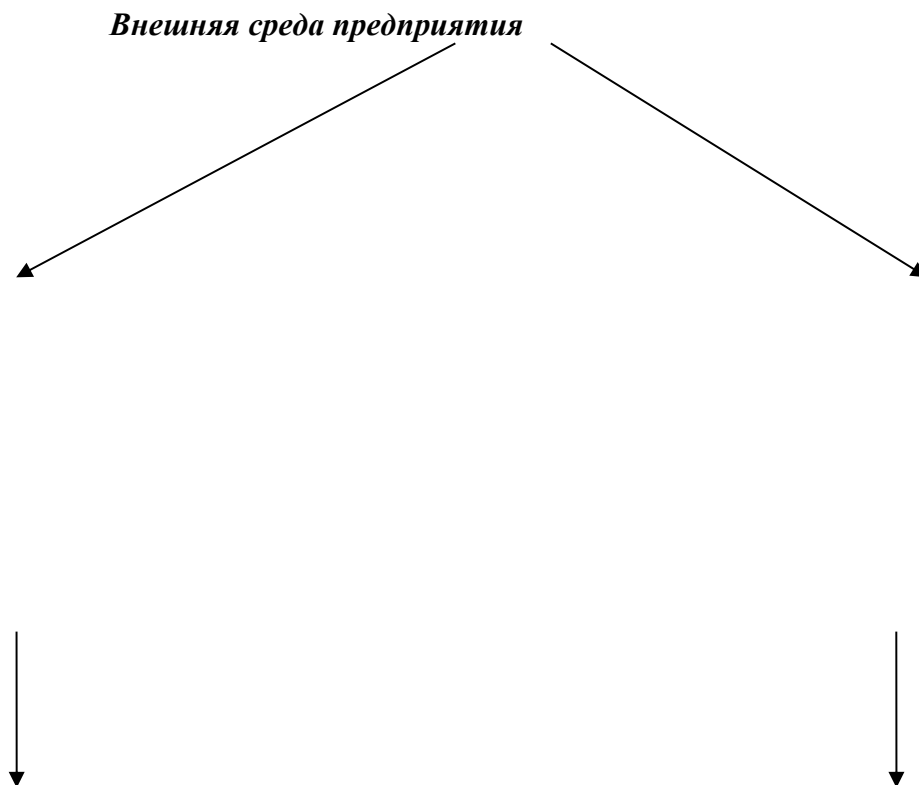
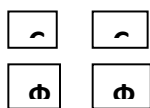
Задание 5. *Внешняя среда* предприятия представляет собой

---

---

---

Задание 6.



Задание 7. В менеджменте организации принято учитывать следующие *характеристики внешней среды*:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Как влияет *неопределенность* внешней среды на эффективность принимаемых решений?

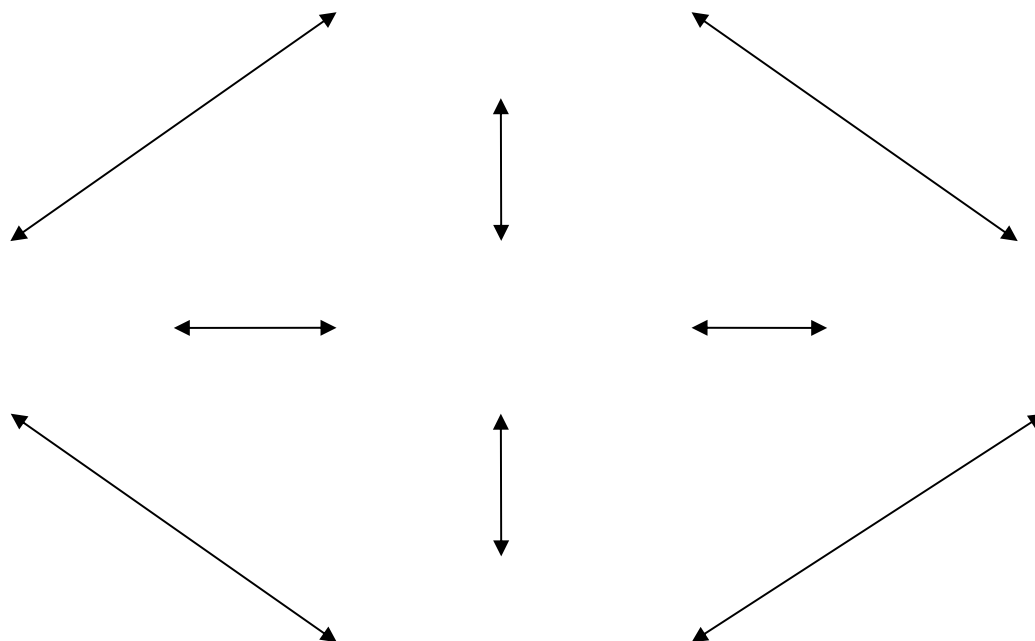
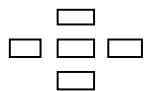
Задание 8. Дайте определение понятию *внутренняя среда* организации:

---

---

---

**Задание 9.** Используя данный макет, постройте схему, которая поясняла бы взаимосвязи и взаимоотношения внутренних переменных организации:



**Задание 10.** К чему следует отнести потребителей продукции?

- А) к факторам внутренней среды организации
- Б) к факторам непосредственного окружения организации
- В) к факторам общего внешнего окружения организации.

**Задание 11.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Организация	А	Отделение управленческой работы от всей остальной
2	Задача	Б	Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
3	Горизонтальное разделение труда	В	Система отношений предполагающих соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников
4	Сложность внешней среды	Г	Разделение всей работы на составляющие компоненты
5	Вертикальное разделение труда	Д	

			Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
6	Внутренние перемены	Е	Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки
7	Формальная структура организации	Ж	Ситуационные факторы внутри организации
8	Взаимозависимость факторов внешней среды	З	Число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать

### Проверочная работа №3 Организация. Типы структур организации.

**Знает:**

- организационную структуру управления, основные элементы
- основные виды организационных структур
- принципы и этапы проектирования организационных структур управления

**Задание 1.** Дайте определение понятию *организационная структура управления*.

---



---



---



---

**Задание 2.** Организационным структурам управления любого типа можно дать ряд *общих характеристик*, определяющих их назначение и сущность. Перечислите их:

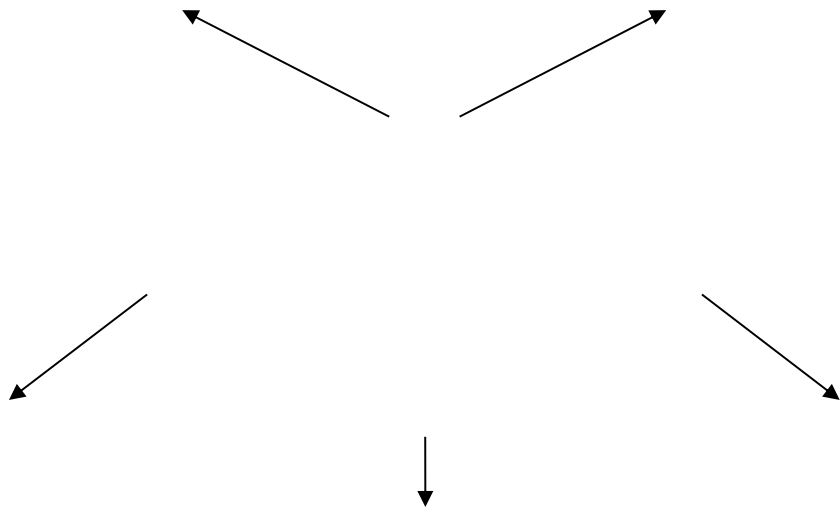
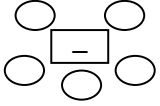
1. 

---

---

2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Задание 3.**

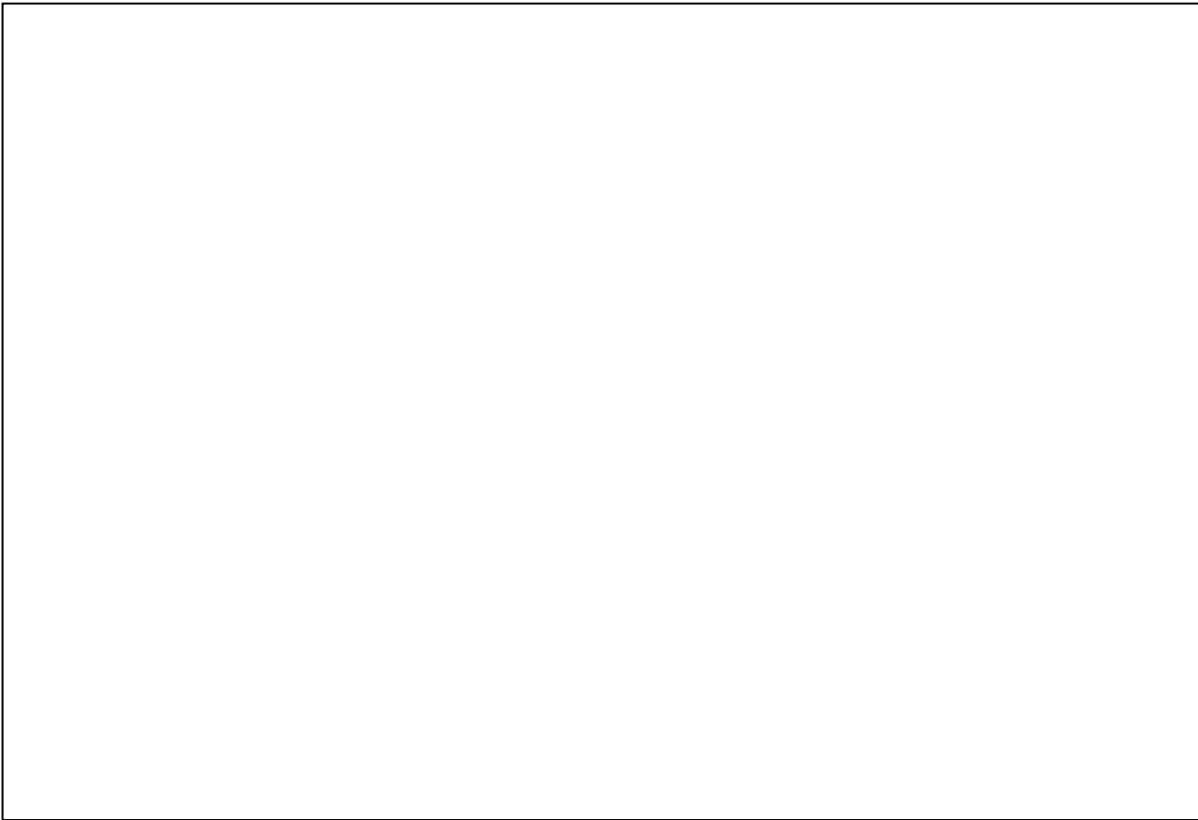


**Задание 4.** Заполните таблицу:

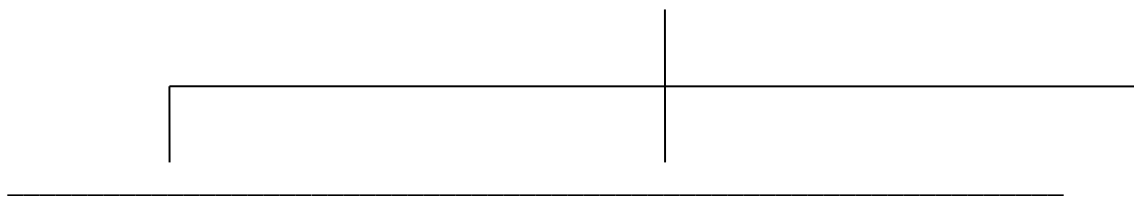
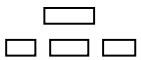
Группы организационных структур	Характерные черты и особенности	Типы организационных структур



**Задание 5.** Изобразите организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также имеет три магазина в районном центре.



**Задание 6.** Какой тип имеет представленная структура организации?



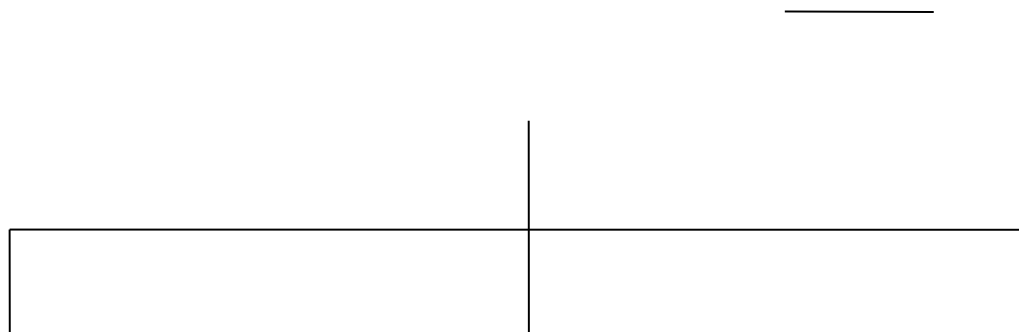
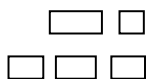
**Задание 7.** Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?

Каковы достоинства приведенной на рисунке структуры?

---

---

---



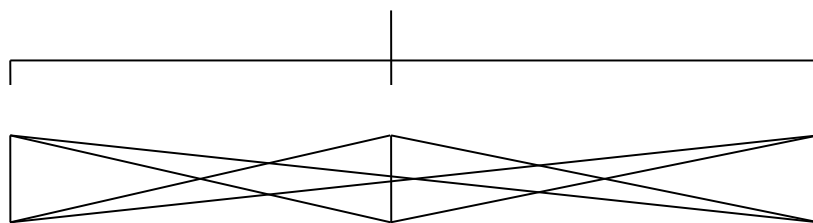
Ответы:

1. Линейно-штабная
2. Ограниченного функционализма
3. Линейная
4. Функциональная

**Задание 8.** Какой основной недостаток характерен для линейно-функциональных организационных структур управления предприятиями?

- а) перегруженность главного менеджера;
- б) высокий уровень конфликтности;
- в) излишняя звенность управления;
- г) отсутствие единства действия;
- д) рост управленческого аппарата

**Задание 9.** Чем характеризуется показанная на рисунке организационная структура?



**Задание 10.** В организационной структуре ООО «Прогресс» выделены следующие структурные подразделения:

- секретариат (в лице секретаря - референта);
- бухгалтерия (в составе главного бухгалтера, двух бухгалтеров, кассира);
- планово-экономический отдел (в составе начальника отдела, старшего экономиста, экономиста);
- отдел маркетинга (в составе маркетолога и рекламоведа);
- торговый отдел (в составе два товароведа, заведующий складом);

Работой руководит директор; вопросами коммерческой деятельности занимается заместитель директора по коммерческой работе; вопросы хозяйственной деятельности находятся в ведении заместителя директора по административно-хозяйственной части. В штате сотрудников ООО «Прогресс» имеется водитель – механик и техсотрудница.

Постройте организационную структуру и определите ее тип.

### Тема 3. Эффективность управления

#### Проверочная работа №4

#### Характеристика составляющих цикла менеджмента.

**Знает:**

- понятие «функции»
- общие и специфические функции менеджмента
- основное содержание функции планирования
- виды и типы планирования

**Задание 1.** *Функция* менеджмента – это \_\_\_\_\_

---

---

---

**Задание 2.** Назовите *основные функции* менеджмента и охарактеризуйте их содержание:

1. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Задание 3.** Какова роль *координации* в процессе менеджмента?

---

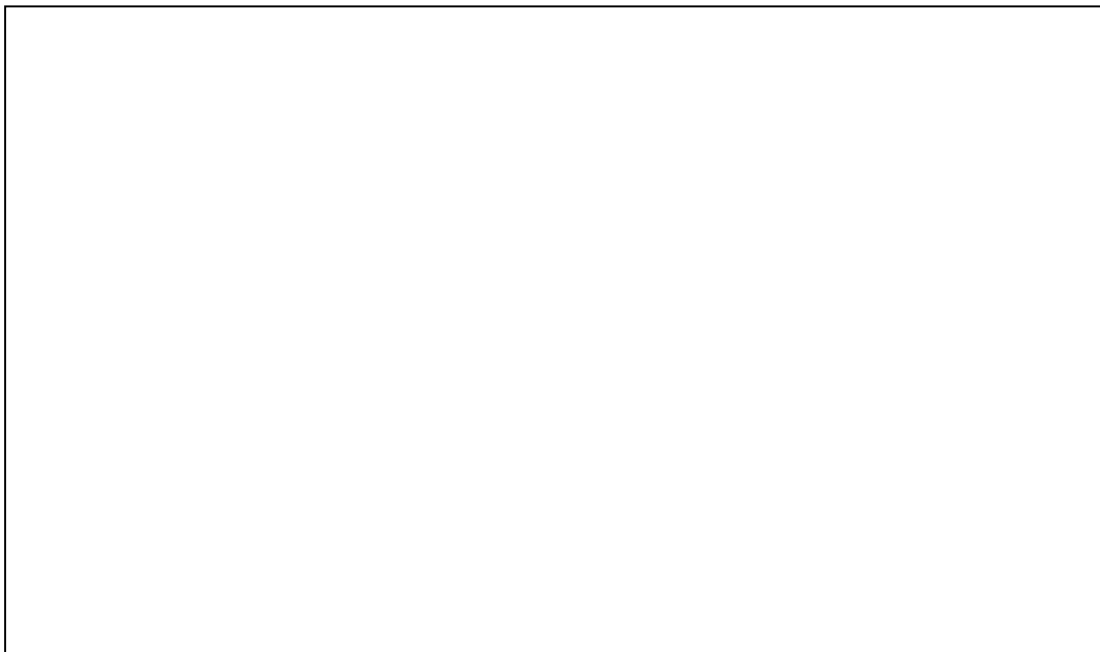
---

---

---

---

**Задание 4.** Постройте схему, характеризующую *цикличность* процесса менеджмента. Поясните взаимозависимость и взаимопроникновение функций.



---

---

---

---

---

---

**Задание 5.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какова сущность цикла менеджмента?

---

---

---

---

---

---

2. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?

---

---

---

---

3. В связи с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?

---

---

---

---

---

---

4. Как менеджер может создать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?

---

---

---

---

---

---

5. Почему так важно для менеджера организовать действенную систему контроля за работой предприятия?

---

---

---

---

**Проверочная работа №5 Планирование.**

**Знает:**

Понятие, сущность и роль планирования;

Формы, виды и стадии планирования;

**Задание 1.** Содержание *планирования* как функции управления состоит в следующем:

---

---

---

---

---

**Задание 2.** При планировании деятельности организации менеджер формирует обоснованные ответы на *три вопроса*. Поясните их.

---

---

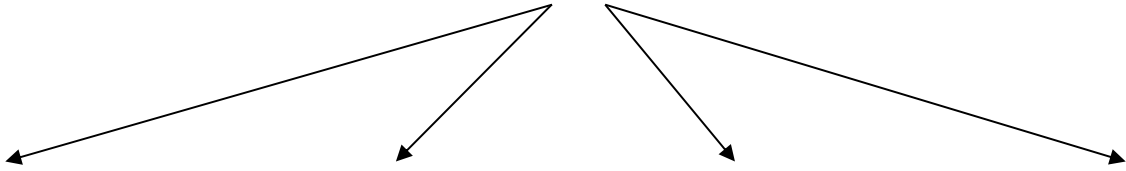
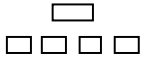
---

---

---

---

**Задание 3.** Укажите принципы эффективного планирования.



**Задание 4.** Перечислите:

<b>Формы планирования</b>	<b>Виды планов</b>

**Задание 5.** Заполните таблицу:

<b>Этапы процесса планирования</b>	<b>Содержание этапа планирования</b>
Определение целей Постановка задач Установление стандартов и критериев Разработка плана Определение общих направлений Реализация процедур и правил Осуществление оперативного планирования	

**Проверочная работа №6 Мотивация потребностей.**

**Знает:**

- Сущность функции мотивации;
- Теории мотивации;
- Критерии мотивации труда;

**Задание 1.** Дайте определение и поясните сущность функции мотивации.

---

---

---

---

---

**Задание 2.** Сформулируйте основную проблему мотивации труда.

---

---

---

---

**Задание 3.** Каким образом проблема мотивации труда решалась в системе научной организации труда Ф. Тейлора?

---

---

**Задание 4.** Какое решение проблемы мотивации труда предлагалось в научной школе «человеческих отношений»?

---

**Задание 5.** Изобразите схематически иерархию потребностей по А. Маслоу.

**Задание 6.** Каким образом должна решаться проблема мотивации труда в современных условиях совместной организованной деятельности?

---

**Задание 7.** Опросы работников различных российских организаций позволяют привести список наиболее часто упоминаемых потребностей, стремление к удовлетворению которых не только определяет выбор места работы, но и формирует готовность длительно работать в данной организации. Это следующие потребности:

- Достойная оплата труда
- Хорошие условия труда
- Привлекательные карьерные перспективы
- Хороший климат в трудовом коллективе
- Хорошие взаимоотношения с руководством

**Задание 11.** Отметьте галочкой правильные, по вашему мнению, утверждения.

Утверждение	<input type="checkbox"/>
1. Работников можно всегда мотивировать деньгами	
2. Чем больше поощрение, тем выше усилия работников	
3. Обучение положительно влияет на мотивацию работников	
4. Хорошая, четкая организация труда персонала обеспечивает высокий уровень трудовой мотивации	
5. Решение социально-бытовых проблем работников положительно отражается на их рабочих показателях	

6. Информирование работников о положении дел в компании положительно отражается на уровне их трудовой мотивации	
7. Жесткая система контроля за работой персонала мотивирует работников к достижению высоких профессиональных показателей	
8. Готовность руководителей делегировать подчиненным больше ответственности (полномочий) усиливает трудовую мотивацию исполнителей	
9. Внимание руководства к проблемам подчиненных является основным условием воздействия на трудовую мотивацию персонала	
10. Поддерживать высокий уровень мотивации персонала можно лишь тогда, когда руководитель правильно дозирует поощрения и наказания, обращая внимание, чтобы доля поощрений не превышала доли наказаний	

**Задание 12.** Каждому из приведенных ниже терминов, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Мотивация	А	Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
2	Иерархия потребностей	Б	Обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
3	Вознаграждение	В	Процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и целей организации
4	Делегирование	Г	Способность изменить поведение окружающих людей или ход процессов
5	Полномочия	Д	Документ, устанавливающий права и обязанности специалиста соответствующего структурного подразделения
6	Должностная инструкция	Е	Ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых его сотрудников на выполнение определенных задач
7	Ответственность	Ж	Подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу
8	Влияние	З	Все то, что человек считает ценным для себя

---



---



---



---



---



**Задание 13.** Под *делегированием* понимается передача подчиненному задач, находившихся до этого в сфере ответственности руководителя.

Напишите ответы на приведенные ниже вопросы.

1. Какие плюсы для организации дает делегирование?

---

---

2. Какие преимущества для руководителя дает владение навыками делегирования?

---

---

---

---

3. Какие положительные стороны для исполнителя вы видите в делегировании?

---

---

---

---

**Задание 14.** Определите, какими полномочиями обладают директор оптовой базы «Коопопторг», начальник отдела кадров, главный бухгалтер, специалист службы маркетинга.

В каких документах устанавливается круг конкретных полномочий каждого сотрудника организации?

Какую ответственность несут директор базы, начальник отдела кадров, специалист по маркетингу?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Проверочная работа №7 Контроль и его виды

**Знать:**

- сущность и задачи контроля в системе управления
- элементы процесса контроля
- типы и этапы контроля
- характеристики эффективного контроля

**Задание 1.** *Контроль* в системе управления представляет собой \_\_\_\_\_

---

---

---

**Задание 2.** Изобразите схематически *этапы процесса контроля* на предприятии.

**Задание 3.** Возможен ли контроль в закрытой системе? Обоснуйте Ваш ответ.

---

---

---

---

---

**Задание 4.** Приведите примеры контроля за экономическими процессами, проанализируйте, к какому *виду контроля* они относятся.

---

---

---

---

---

**Задание 5.** Изобразите схематически *классификацию* видов контроля.

**Задание 6.** Дайте ответ на вопрос:

Можно ли сочетать одновременно различные виды контроля?

---

---

---

---

**Задание 7.** Проанализируйте, какую реакцию у работников вызывает тот или иной вид контроля. Поставьте знаком «□» вид контроля, который чреват наиболее серьезными ошибками. Знаком «□□» отметьте вид контроля, который был бы для служащих наиболее благоприятным.

Предварительный	Текущий	Заключительный

**Задание 8.** На каком этапе контроля возможно допустить самые серьезные промахи?

---

---

---

---

---

**Задание 9.** Какой из видов контроля является самым важным?

---

---

---

---

---

**Задание 10.** Существует ли на Вашем курсе контролирующее лицо или орган?

---

---

---

---

---

---

Что можно сделать, чтобы усовершенствовать его место?

---

---

---

---

---

---

---

### **Проверочная работа №8 Стратегическое планирование**

**Знать:**

сущность, функции и принципы стратегического планирования;  
способы иерархической координации планирования;  
проблемы планирования и обеспечения успеха организации.

**Задание 1.** Что представляет собой процесс *стратегического планирования*? Какова его цель?

---

---

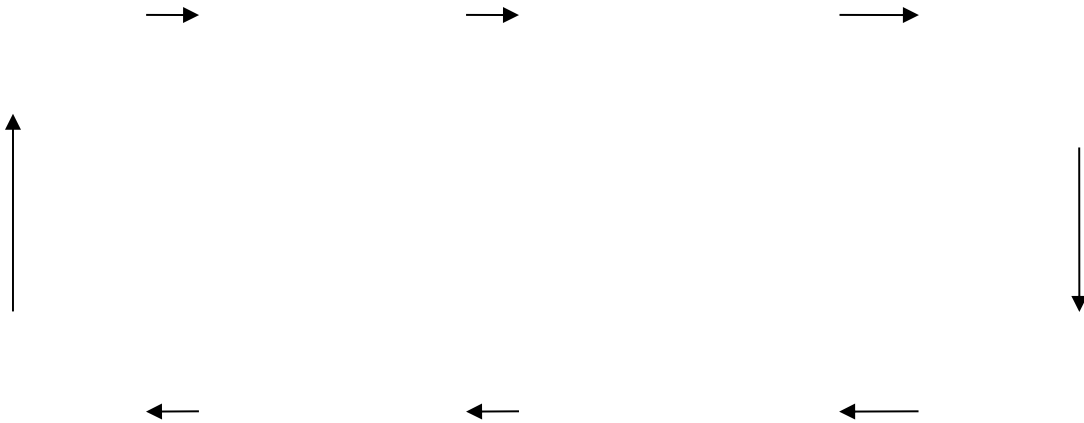
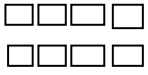
---

---

---

---

**Задание 2.** Используя предложенный макет, постройте схему, отражающую этапы процесса стратегического планирования и их последовательность.



**Задание 3.** Перечислите и охарактеризуйте основные *типы стратегий*, выбираемые отечественными предприятиями:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 4.** Проанализировав целевое назначение *типовых стратегий*, определите, какая из них соответствует ситуациям, представленным в таблице.

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1.		Когда появляются недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки.
2.		Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.
3.		Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.

**Задание 5.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что такое планирование?

---

---

---

---

---

---

2. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?

---

---

---

---

3. Какова цель анализа сильных и слабых сторон фирмы?

**Задание 6.** Процесс *стратегического планирования* на предприятии может включать следующие элементы:

1. Миссия предприятия
2. Цели предприятия
3. Обследование сильных и слабых сторон
4. Выбор стратегии
5. Управление реализацией плана
6. Оценка стратегии
7. Анализ внешней среды
8. Оценка структуры
9. Бюджет
10. Политика
11. Изучение стратегических альтернатив
12. Реализация стратегии
13. Правила
14. Тактика

Используя эти элементы, постройте схему со связями.

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий менеджера при формировании стратегического плана.
2. Оцените какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

## Проверочная работа №9 Система методов управления.

### Знать:

- сущность и понятия методов управления, их классификацию;
- регламентирующие и стимулирующие методы управления: виды и характеристику;
- систему методов управления.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «метод управления».

---

---

---

---

2. На основе, каких признаков классифицируются методы управления?

---

---

---

---

3. Какие три основные группы методов управления вам известны?

---

---

---

---

4. Назовите отличия в организационных характеристиках методов управления.

---

---

---

---

5. Чем определяется содержание методов управления?

---

---

---

---

**Задание 2.** Проанализируйте ситуацию.

В рамках трехдневного семинара, организованного Домом знаний и Центром технической информации для руководителей производства, был проведен «круглый стол» по проблемам управления производством. заслушан доклад на тему «Современные методы управления». Дискутировались вопросы: какие из известных методов управления предоставляют фирме большую самостоятельность? Что общего и специфического в различных методах управления?

Мастер Филимонов сказал: «Как бы мы ни называли эти методы, у них есть общее – это меры, которые требуют обязательного выполнения. И тут не вижу никаких принципиальных отличий».

«Я с Вами не согласен, коллега, - вступает в полемику начальник кадровой службы объединения Петров, - у этих методов больше отличий, чем общего. Экономические методы

представляют собой общие правила поведения системы управления, организационные и социально-психологические методы – чаще всего косвенного воздействия».

Вопросы:

1. Какие из известных методов управления дают фирме большую степень свободы?
  2. Какие общие и специфические черты у каждой из известных групп методов управления?
- 
- 
- 
- 
- 

**Задание 3.** Руководителем райпотребсоюза принято решение о премировании работников планово-экономического отдела за досрочную разработку финансовой отчетности. Главному бухгалтеру в связи с этим необходимо обеспечить выдачу премии из фонда материального поощрения в размере 80% ежемесячного должностного оклада.

Вопросы:

1. Определите методы управления, используемые в ситуации.
  2. На основании какого распорядительного документа будет выдана премия?
- 
- 
- 

#### Тема 4. Лидерство и руководство

##### Проверочная работа №10 Руководство, власть и партнерство.

**Знать:**

- понятие власть и влияние;
- виды власти и методы влияния, их содержание;

Задание 1. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, перечисленных цифрами, найдите соответствующее положение, обозначенное буквой.

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Руководитель	А	Поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.
2	Лидерство	Б	Влияние, основанное на страхе наказания.
3	Власть	В	Способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей.
4	Власть, основанная на вознаграждении	Г	Передача всех административных полномочий одному руководителю и ответственность всех подчиненных только перед ним.
5	Власть, основанная на принуждении	Д	Человек, который эффективно управляет своими подчиненными в целях выполнения ими поставленных задач.
6	Влияние	Е	Наличие существенных признаков или особенностей, которыми человек отличается от других сотрудников.
7	Эталонная власть	Ж	Возможность влиять на поведение других.



8 Единоначалие      3      Влияние, основанное на ожиданиях подчиненными вознаграждения от руководителя.

9 Качества лидера      И      Влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

---

---

---

**Задание 2.** Дайте ответы на вопросы:

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?

---

---

---

---

---

2. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

---

---

---

---

---

3. Что такое харизма?

---

---

---

---

---

4. Перечислите качества, присущие истинному лидеру.

---

---

---

---

---

5. Лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство - ...

---

6. В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является власть ...

---

---

**Задание 4.** Выбранный Вами стиль управления не может оставаться неизменным в различных управленческих ситуациях. Умелый руководитель должен анализировать ситуацию и



**Задание 5.** Заполните таблицу:

<b>Критерий</b>	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Демократический стиль</b>	<b>Либеральный стиль</b>
Принятие решений			
Планирование			
Контроль			
Отношение к подчиненным			
Манера общения			

**Тема 5. Коммуникации в управлении**  
**Проверочная работа №12 Коммуникативность и общение.**

**Знать:**

- коммуникативность и управленческое общение;
- понятие общения и коммуникации;
- информация и ее виды: уровни эффективного общения;
- функции и назначение управленческого общения.

**Задание 1.** Дайте ответы на вопросы:

1. В чем состоит *сущность коммуникаций* в менеджменте?

---

---

---

---

---

2. Какие стороны проявления имеет *общение*?

---

---

---

---

3. Почему *неформальные коммуникации* столь важны для руководителей и организаций?

---

---

---

---

4. Какие *преграды* существуют в организационных коммуникациях?

---

---

---

---

5. Что такое *транзакционный анализ*?

---

---

---

---

**Задание 3.** Объясните, что означает понятие «*авторитет руководителя*».

---

---

---

---

**Задание 4.** Сравните (найдите сходства и различия) явления формального и неформального авторитета.

***Сходства:***

---

---

---

---

***Различия:***

---

---

---

---

---

**Задание 5.** Изучите качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков и оформите в таблице.

<b>Интеллектуальные способности</b>	<b>Черты характера лидера</b>	<b>Профессиональные навыки</b>

**Задание 6.** Впишите в таблицу качества руководителя, способствующие успешной деятельности.

<b>Личные</b>	<b>Профессиональные</b>	<b>Организаторские и деловые</b>

**Задание 7.** Сгруппируйте правильные и неправильные утверждения.

1. Влияние – это вещественное и нравственное действие.
2. Власть является влиянием в сторону изменения поведения.
3. Власть руководителя не зависит от степени свободы подчиненного.
4. Власть не существует, если ею не пользоваться.
5. Власть является способностью, но не возможностью влиять на других.
6. Власть используется как социальный термин.
7. Понимание отношения власти ситуационно.
8. Авторитет строится только на неформальной власти.
9. Харизма не влияет на формирование личностной основы власти.
10. Личностная основа власти находится в руках вышестоящего начальника.
11. Основа власти – это то, через что определенная власть используется.

12. Специализация ограничивает экспертную власть.
13. Право на власть может быть единственным источником власти.
14. Право принятия решения как власть принадлежит только руководителю.
15. Вознаграждение и принуждение ослабляют власть.
16. Лидерство связывается с эффективностью влияния.
17. Лидер использует власть для достижения целей организации.

Правильные утверждения	Неправильные утверждения

**Проверочная работа №11 Стили управления.**

**Знать:**

- лидерство и власть;
- стили руководства в управлении, характеристика стилей;
- управленческую решетку.

**Задание 1.**

а) Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

---



---



---



---



---

б) Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства оказывается эффективным?

---



---



---



---



---

в) Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

---



---



---



---



---

**Задание 2.**

Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность стиля руководства.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующие определения, обозначенные буквой:

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Лидер	А	Совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.
2	Неформальная организация	Б	Совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.
3	Авторитарный стиль руководства	В	Манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей.
4	Руководство	Г	Стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность.
5	Демократический стиль руководства	Д	Человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.
6	Стиль руководства	Е	Стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких – либо возражений со стороны подчиненных.
7	Либеральный стиль руководства	Ж	Официально назначенный руководитель.
8	Сотрудничество	З	Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.
9	Формальный лидер	И	Способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Задание 2.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий отмеченных цифрами, найдите соответствующее положение, обозначенное буквой.

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Общение	А	Коммуникация, способствующая достижению целей участников общения
2	Канал	Б	Процесс обмена информацией в организации

3	Коммуникация	В	Средства, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю
4	Эффективная коммуникация	Г	Система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников
5	Коммуникационный процесс	Д	Процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий обмен информацией
6	Коммуникационная сеть	Е	Обмен информацией между двумя и более людьми
7	Этические нормы	Ж	Соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков
8	Обратная связь	З	Источник, сообщение, канал, получатель, обратная связь
9	Элементы коммуникации	И	Реакция получателя на сообщение источника

**Задание 3.** Из представленных утверждений отметьте знаком «□» неверные:

1. Целью коммуникационного процесса является передача информации.
2. Кодирование идеи происходит в ходе ее формулирования.
3. Канал превращает идею в сообщение.
4. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективен.
5. Декодирование происходит на этапе передачи информации.
6. Обратная связь облегчает передачу информации.
7. Шум искажает смысл на любом этапе коммуникационного процесса.
8. Семантика является межличностным барьером в коммуникации.
9. Время используется как невербальная коммуникация.
10. Умение просто необходимо менеджеру.
11. Оценка работы – это способ обратной связи.
12. Коммуникации создают структуру организации.
13. Выбор средства сообщения ограничивается единственным каналом.
14. Между восприятием и коммуникацией нет прямой связи.
15. Принуждение не связано с сокрытием информации.
16. Обмен информацией предполагает ее восприятие.
17. Коммуникация – это передача информации от одного лица к другому.
18. Коммуницировать можно только с помощью нематериальных средств.
19. Формализация обедняет коммуникации.
20. Поставки являются формой коммуникации между организациями.

**Задание 4.** Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятий о каналах распространения информации:



- Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

- Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

1. Какую точку зрения Вы разделяете? Обоснуйте свою позицию.
2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

---

---

---

---

---

### Проверочная работа №13 Процесс принятия решений.

#### Знать:

- типы решений и требования, предъявляемые к ним;
- методы, матрица и уровни принятия решений;
- этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений.

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Каковы **требования**, предъявляемые к управленческим решениям?

---

---

---

---

---

2. Какова **роль руководителя** в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

---

---

---

---

---

3. Какие факторы, влияют на **качество** управленческого решения?

---

---

---

---

---

4. Какова роль единогласия и коллегиальности в процессе подготовки и принятия управленческих решений?

---

---

---

---

---

5. Какую роль играет фактор времени при подготовке, принятии и реализации управленческих решений?

---

---

---

---

**Задание 2.** По итогам года руководство организации решило премировать один из отделов своей организации. В качестве критерия выбора отдела руководитель использовал коэффициент качества управленческих решений, принимаемых в данных отделах.

Рассчитайте коэффициенты качества управленческих решений во всех отделах организации и определите отдел, который следует премировать. Данные о деятельности отделов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Уровень качества управленческих решений по структурным подразделениям организации за 2019 год

Структурные подразделения	Количество принятых управленческих решений (Рп)	Количество выполненных управленческих решений (Рв)	Количество выполненных некачественных управленческих решений (Рн)
Бухгалтерия	230	205	25
Финансовая служба	300	271	29
Производственный отдел	295	250	45
Маркетинговая служба	150	120	30
НИОКР	51	41	10

Решение:

**Задание 3.** В целях повышения эффективности хозяйственной деятельности руководством компании «Горячий хлеб», которая производит и реализует хлебобулочные изделия, были изменены функциональные обязанности работников и сокращен один человек.

За выполнение дополнительных функций работникам увеличили оплату труда. В результате проведенных изменений себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий снизилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие показатели до и после реализации УР приведены в таблице 2.

Таблица 2

Период	Выручка от реализации продукции в месяц, млн. руб. (В)	Общие затраты в месяц, млн. руб. (З)	Прибыль, млн. руб. (П)
До реализации УР	4,78	3,68	
После реализации УР	5,24	3,42	

На основе имеющейся информации необходимо:

- 1) рассчитать прибыль компании до и после реализации УР;
- 2) рассчитать экономическую эффективность управленческого решения следующими методами:
  - а) косвенным методом сопоставления различных вариантов;
  - б) методом конечных результатов при доле УР в эффективности производства, равной 20% ( $K=20\%$ ).

Решение:

**Задание 4.** Совету райпо нужно выбрать один из трех видов деятельности по оказанию услуг сельскому населению, которым райпо будет заниматься в ближайшей перспективе. Для этого:

- а) рассчитайте объем услуг, который обеспечит безубыточность работы;
- б) выберите вид деятельности, который принесет райпо наибольшую прибыль.

Данные о видах деятельности по оказанию услуг сельскому населению

Показатели	Виды деятельности			
	Условные обозначения	Д1	Д2	Д3

Цена услуги 1 ед., руб.	Ц	55	30	20
Переменные затраты на 1 ед., руб.	ЗП	33	17	15
Постоянные затраты усл. ед., руб.	ПЗ	55000	72000	69000
Прогнозируемый объем услуг, ед.	ПУ	7200	8500	9500

Решение:



**Задание 6.** Укажите, какие этапы выработки управленческих решений связаны с наибольшими трудностями и ошибками в практике работы организации. Ответ обоснуйте.

---

---

---

---

---

**Задание 7.** Укажите важнейшие, вызывающие затруднения на тех этапах выработки управленческих решений, которые были выделены вами.

**Этап** \_\_\_\_\_

**Причины затруднений** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Этап** \_\_\_\_\_

**Причины затруднений** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Этап** \_\_\_\_\_

**Причины затруднений** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**Задание 8.** Рассмотрите несколько ситуаций, с которыми человеку постоянно приходится сталкиваться в жизни. Напишите, какие риски могут вам угрожать, и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками.

	При покупке машины
<b>Риски</b>	<b>Информация, необходимая для управления рисками</b>

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

---

При переезде на новую квартиру

<b>Риски</b>	<b>Информация, необходимая для управления рисками</b>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

При переходе на новую, более высокооплачиваемую работу

<b>Риски</b>	<b>Информация, необходимая для управления рисками</b>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**Задание 9.** Укажите, на основании каких критериев вы будете оценивать альтернативные решения, направленные на сокращение производственных издержек.

---

---

---

---

---

---

**Задание 10.**

а) Поясните сущность *компромисса* при принятии управленческого решения. Опишите принципы компромисса, лежащие в основе принятия управленческого решения.

---

---

---

---

---

---

б) Сформулируйте *общие требования* (рекомендации) по организации процесса принятия и реализации решения.

---

---

---

---

---

---

в) Назовите *рекомендации* по формированию информационной базы для принятия решений в организации.

---

---

---

---

---

---

### Проверочная работа №14 Деловое общение.

**Задание 1.** Раскройте содержание термина «*деловое общение*».

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 2.** Перечислите и охарактеризуйте социально-психологические механизмы воздействия партнеров друг на друга в процессе общения.



1.

2.

3.

4.

5.

**Задание 3.** Что такое *деловая беседа*, каковы ее цели и функции?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 4.** Каковы задачи и особенности *деловых переговоров*?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 5.** Укажите и охарактеризуйте основные правила, способствующие успеху в переговорах и поддержанию благоприятного психологического климата в процессе их проведения.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 6.** Каковы цели, функции и особенности *делового совещания*?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 7.** Почему современному руководителю необходимо владеть навыками публичного выступления?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 8.** В чем заключается подготовка к публичному выступлению?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 9.** Каким *требованиям* должно соответствовать публичное выступление, чтобы на всем протяжении удерживать внимание слушателей?

---

---

---

---

---

---

**Задание 10.** Среди участников совещания часто выделяются люди, придерживающиеся определенных моделей поведения, которые они воспроизводят раз за разом. Специалисты, изучающие проблемы эффективных деловых коммуникаций, выделяют ряд ролей, которые играют некоторые участники совещаний.

Далее представлены модели поведения, которых могут придерживаться отдельные участники совещания. Такое поведение снижает эффективность совещания и требует корректирующих действий со стороны руководителя. Предложите, что можно сделать для нейтрализации или исправления непродуктивных моделей поведения.

***Опаздывающие:*** часто приходят через какое – то время после начала совещания. Приводят объективные причины. Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

---

---

***Уходит раньше времени,*** ссылаясь на неотложные дела. Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

---

---

***Сомневающийся:*** сомневается в целесообразности выполнения тех или иных работ, выделения денежных средств. Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

---

---

**Скучающий:** пребывает в состоянии дремоты или постоянно зевает, рисует, читает газету или какие-то

Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**«Болтуны»:** полностью отключаются от темы, обсуждаемой на совещании. Их больше волнует предме

Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**«Крикуны»:** стараются по каждому вопросу громогласно высказать свое мнение или комментарий.

Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**«Занятые люди»:** во время совещания подписывают документы, разговаривают по мобильному телефону

Возможное противодействие: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Задание 11.** Групповое принятие решений является необходимым компонентом работы руководителя. Сформулируйте не менее трех плюсов (положительных моментов), связанных с проведением совещаний.

**Плюсы совещаний:**

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Укажите не менее трех минусов, связанных с проведением совещаний.

**Минусы совещаний:**

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.

---

4.

---

5.

---

## В) Практические задания для проверки уровня сформированности знаний и умений

### Тема 1. Основы менеджмента и эволюционные преобразования в его развитии

#### Практическая работа №1. Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

**Цель:** ознакомить студентов с организацией принятия группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Каждому члену группы дают следующую и просят выполнить задание в течение 15 минут. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

#### **Задача:**

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка. акул.
4. Одна коробка с армейским рационом.
5. Карты Тихого океана.
6. Надувная подушка.
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
8. Маленький радиоприемник.
9. Химическое вещество, отпугивающее
10. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. 20 м нейлонового каната.
13. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант.

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

## Тема 2. Организация как система управления

## Практическая работа №2 Методы анализа влияния факторов внешней и внутренней среды: PEST, SWOT-анализ.

**Цель:** научиться анализировать факторы внешней и внутренней среды организации

### 1. Заполнить матрицу SWOT-анализа коммерческого предприятия (на выбор студента)

Таблица 1

	важное	важное	
несрочное	планируй и контролируй 65%	делай 20%	срочное
несрочное	забей 1%	делегируй 15%	срочное
	неважное	неважное	

tvoe-reshenie.com

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

### 2 Сделать SNW – анализ предприятия

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица 2

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			

Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

### 3 Сделать PEST – анализ предприятия

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 3

Политика	Экономика
1	1
2	2
Социум	Технология
1	1
2	2

### Практическая работа №3 Построение организационной структуры управления.

**Цель:** изучить существующие организационные структуры управления, приобрести навыки анализа организационных структур, научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур, выработать практические навыки в области проектирования структур управления организацией, сформировать умение составлять самостоятельно схемы оргструктур.

**Упражнение №.1** Составление структур предприятий.

**Задание:** составить структуру предприятия и ответить на вопросы.

В Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?

Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.

1. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?
2. Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.

Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

### Упражнение №2

По приведенным структурам управления предприятиями установите, к какому типу структур они относятся. Дайте обоснование.

Структура управления малой фирмой «Строитель»

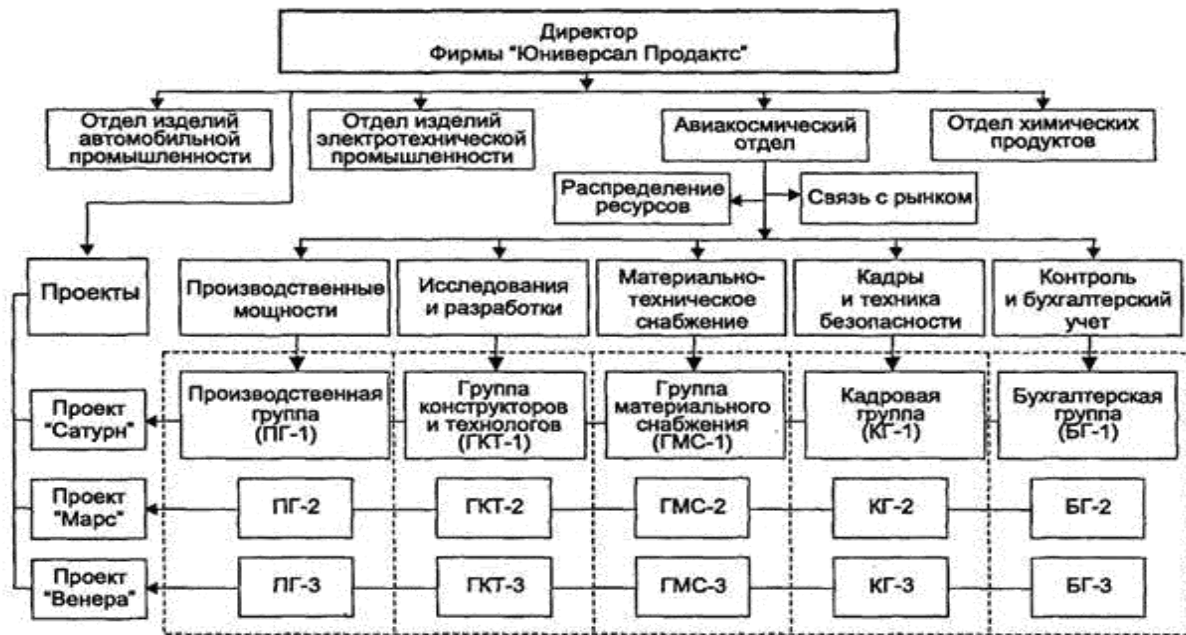


Структура управления Научно-исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»

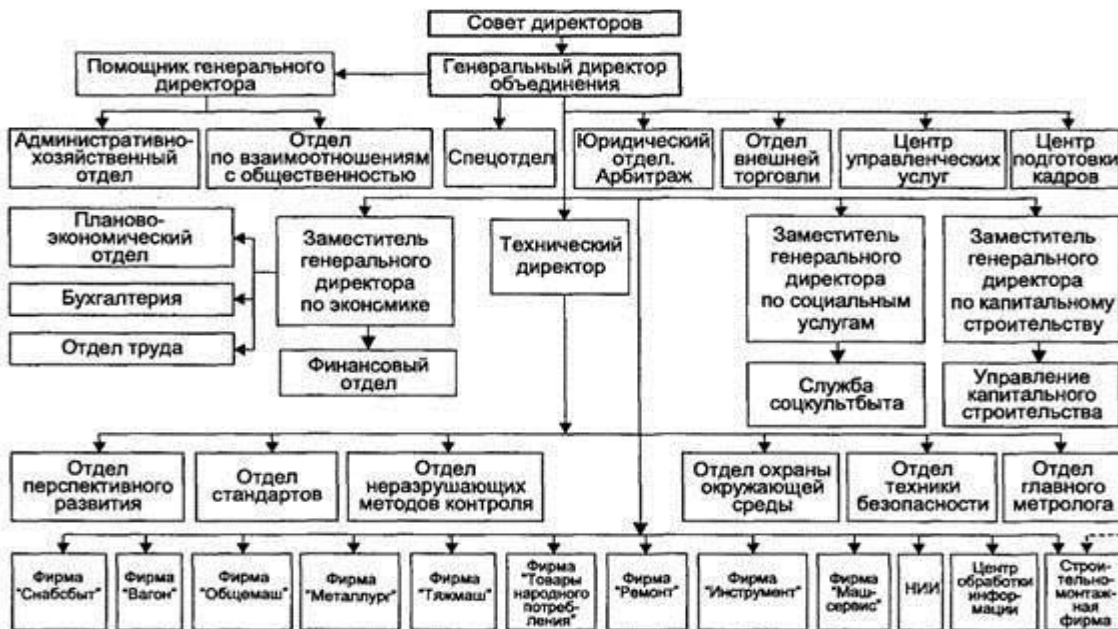


Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс»





Структура управления объединением «Дормаш»



### Упражнение №3

**Задание:** прочитай и проанализируй ситуации; ответь на вопросы.

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

## Тема 3. Эффективность управления

### Практическая работа №4 Распределение и анализ функций руководителя в соответствии с циклом менеджмента.

**Цель работы:** научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом управления.

#### Задание 1.

Заполните схему цикла менеджмента:

а) Простой цикл:

б) Расширенный цикл:

**Задание 2.** В таблице распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование -П, организация -О, мотивация -М, контроль -К):

Таблица. Функции

менеджмента

Ответ

1. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.	
2. Выбор миссии.	
3. Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.	
4. Выбор стратегий по достижению поставленных целей.	
5. Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.	
6. Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.	
7. Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.	
8. Определение целей.	
9. Проведение предпланового анализа и прогнозирование.	
10. Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.	
11. Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.	
12. Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.	
13. Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.	
14. Создание надлежащего морального климата в организации.	
15. Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.	
16. Формирование мероприятий по реализации стратегий.	

**Задание 3.**

Распределите функции начальника отдела продаж на основании его должностной инструкции, результаты занесите в таблицу 9. В графе 2 укажите номера соответствующих функций и обязанностей из должностной инструкции (например, 1.3, 2.4 и так далее).

**Должностная инструкция руководителя отдела продаж  
(Должностная инструкция начальника отдела продаж)**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Фамилия И.О. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

### 1. Общие положения

1.1. Руководитель отдела продаж относится к категории руководителей.

1.2. Руководитель отдела продаж назначается на должность и освобождается от нее приказом

генерального директора.

1.3. Руководитель отдела продаж подчиняется непосредственно генеральному директору / коммерческому директору.

1.4. На должность руководителя отдела продаж назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: начальное профессиональное или среднее профессиональное образование, стаж работы в соответствующей области не менее года.

1.5. На время отсутствия руководителя отдела продаж его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.6. Руководитель отдела продаж должен знать:

- коммерческое, гражданское, финансовое законодательство;
- профиль, специализацию, особенности структуры предприятия;
- перспективы технического и финансово-экономического развития предприятия;
- основные принципы финансового планирования;
- порядок ценообразования, основы маркетинга;
- порядок разработки коммерческих условий и соглашений.

1.7. Руководитель отдела продаж руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

## **2. Должностные обязанности руководителя отдела продаж**

Руководитель отдела продаж выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Руководит сбытом продукции компании, разрабатывает ценовую и скидочную политику.
- 2.2. Организует и контролирует работу менеджеров по продажам.
- 2.3. Координирует разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции.
- 2.4. Организует работу по ведению, анализу и систематизации клиентской базы.
- 2.5. Контролирует состояние дебиторской и кредиторской задолженности клиентов.
- 2.6. Разрабатывает критерии оплаты менеджеров отдела продаж.
- 2.7. Организует обучение, тренинги для менеджерского состава (совместно с отделом развития).
- 2.8. Участвует в организации и проведении выставок.
- 2.9. Решает рекламационные вопросы по товару с клиентами, составлять необходимую документацию.

## **3. Права руководителя отдела продаж**

Руководитель отдела продаж имеет право:

- 3.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, сторонними организациями и учреждениями по коммерческим вопросам.
- 3.2. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников.
- 3.3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
- 3.4. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с решением коммерческих вопросов.
- 3.5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.6. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

## **4. Ответственность руководителя отдела продаж**

Руководитель отдела продаж несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению

коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности

Таблица 1. Распределение функций начальника отдела продаж по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления	Функции начальника отдела продаж
1	2

#### Задание 4.

Впишите в таблицу №10 менеджеров согласно уровням управления:

управляющий банком, директор колледжа, бригадир, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер, президент, завхоз.

Таблица 2. Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Тип Менеджера (должность)
Высший менеджмент	
Средний менеджмент	
Низший менеджмент	

### Практическая работа №5 Решение ситуационных задач с использованием методов планирования и организации работы для подразделений.

**Цель:** приобрести навыки анализа деятельности организаций, умения составлять миссии организаций, определять главную цель деятельности организации и цели отдельных областей и направлений деятельности организации.

#### Упражнение №1

**Цель:** формирование у студента умения отличать цели развития организации.

**Задание:** ниже представлены формулировки стратегического видения и миссии для различных организаций и различных отраслей. Определите, какие формулировки являются стратегическими или финансовыми целями, а какие миссиями организаций.

Проанализируйте примеры формулировок стратегического видения и миссий и заполните таблицу 1.

#### Формулировки стратегического видения и миссии

**3COM** "Миссия 3COM —подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле". "Решать нерешенные проблемы инновационно».

**3M Corporation** " Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%,прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года".

**AlcanAluminum** "Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс StandardandPoog выше среднего показателя". (StandardandPoog — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством StandardandPoog).

**AtlasCorporation** " Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735, 5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424, 5 т".



## Упражнение №2

*Задание:* определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
6. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирм.

## Матрица Эйзенхауэра- инструмент личной эффективности

1. Выпишите на лист дела, которые вы выполнили в течение дня.
2. Распределите сделанное по четырем секторам с указанием затраченного времени.
3. Подсчитайте, как распределилось время и количество задач по секторам.
4. Интерпретация результата:

### **сектор А**

Если сектор А разросся, значит вы не управляете своей жизнью, вы не занимаетесь стратегическим планированием, не умеете распределить нагрузку по сотрудникам и делегировать обязанности.

### **сектор В**

Если сектор В наиболее заполнен делами, то вы достаточно уделяете время достижениям своих целей, умеете концентрироваться на главном.

### **сектор С**

Увеличение дел сектора С показывает отсутствие у вас намеченных целей, планов. вы тратите свое время на неважные задачи.

### **сектор D**

	важное	важное	
несрочное	планируй и контролируй 65%	делай 20%	срочное
несрочное	забей 1%	делегируй 15%	срочное
	неважное	неважное	

tvoe-reshenie.com

### Практическая работа №6 Деловая игра «Испорченный телефон»

*Цель игры* – установить эффективные межличностные коммуникации в процессе передачи информации, выявить и устранить причины искажения при передаче информации участниками игры.

В задачу студентов входит передача текста инструкции с минимальными искажениями от одного участника игры к другому в соответствии с их порядковыми номерами в течение указанного времени.

Деловая игра «Испорченный телефон» тренирует навыки работы в команде, формирует чувство личной ответственности за общий результат, совершенствует навыки коммуникации, улучшает память, вырабатывает стрессоустойчивость.

Текст 1

Иван Петрович ждал Вас и не дождался.

Очень огорчился и просил передать, что он сейчас в главном здании решает вопрос насчет оборудования, кстати, возможно, японского.

Должен вернуться к обеду, но если его не будет к 15 часам, то совещание нужно начинать без него.

А самое главное, объявите, что всем руководителям среднего звена необходимо пройти тестирование в 20-ой комнате в главном здании, в любое удобное время, но до 20-го февраля.

Текст 2

Сегодня, в одиннадцать часов, произойдет общее затмение солнца, почти на две минуты. Так как данное явление происходит очень редко, необходимо выделить время для того, чтобы сотрудники, желающие на него посмотреть, смогли сделать это. Людей нужно собрать без десяти минут одиннадцать на автостоянке, где я произнесу короткую вводную речь и дам некоторый справочный материал. Обеспечьте персонал специальными недорогими очками.”

### Практическая работа №7 Выбор критериев мотивации труда подчинённых в конкретных ситуациях.

Работа по рассмотрению вариантов мотивирования подчинённых выполняется после изучения теоретического курса раздела «Мотивация и потребности» и является одной из основных работ по курсу «Менеджмент».

**Цель работы:** сформировать навык определения способов удовлетворения потребностей сотрудников на предприятии.

**Задание:** определить варианты мотивирования сотрудников на предприятии.

#### Последовательность выполнения работы

Каждому студенту выдаётся статья о мотивировании работников предприятия.

Студенту необходимо:

- изучить статью о мотивировании работников предприятия,
  - пользуясь конспектом лекций или методическими указаниями, определить мотивационную политику руководителя,
  - используя материалы статьи, охарактеризовать систему вознаграждения,
  - ответить на вопросы, указанные после статьи,
  - заполнить таблицу «предложения по мотивации работников».
- выполнить задания для самостоятельного выполнения

### Ситуация «Мотивирование работников Мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось, собрав необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.



Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### Вопросы к конкретной ситуации

- Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
- Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
- Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
- Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе Мотивации?
- Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
- Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

#### Упражнение №1

Задание: выявите наиболее важные желания или потребности, требующие удовлетворения у нескольких категорий работников организации (директор, специалист, рабочий, бухгалтер, менеджер по персоналу, руководитель юридической службы, продавец, маркетолог). Объясните по каждому работнику, какие теории мотивации могут быть использованы для активизации их трудовой деятельности. Определите возможные способы мотивации указанных лиц. Оформите результаты в виде таблицы.

#### **Предложения по мотивации работников.**

*Таблица 1*

Должность работника	Наиболее важные желания работника	Какие теории мотивации могут использоваться для	Способы мотивации

	потребности			активизации		деятельности		
				работника				
1								
2								
3								
4								

### Упражнение №2

*Задание:* Какие способы мотивации труда лучше всего подходят для стимулирования:

1. быстрого выполнения задания,
2. риска,
3. изобретения,
4. самостоятельности в работе,
5. точности и аккуратности,
6. новых идей

## Практическая работа №8 Составление схемы организации контроля

**Цель занятия:** формирование умений составлять схему организации контроля менеджера и его подчиненных.

### Задание 1. Производственная ситуация

*Исходные данные.* Вы недавно работаете начальником цеха в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Ещё не все знают вас в лицо. Дообеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

*Постановка задачи.* Как вы себя поведете? (Ответ поясните)

- остановитесь, дадите понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
- спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место;
- прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих на заметку.

### Задание 2.

Охарактеризуйте бюджет вашего рабочего времени в течение рядового рабочего дня. Интервал примите в объеме одного часа. Заполните таблицу:

Время Занятость рабочего времени

8-30.. 9-30

9-30.. 10-30

10-30.. 11-30

И т.д.

Проанализируйте Ваш бюджет рабочего времени, выделите отрицательные и положительные факторы, определите основные направления уплотнения рабочего времени.

## Практическая работа №9 Проведение анализа примеров формулировки миссии конкретных организаций. Изучение функции контроля по вопросам организации контроля на ведущих предприятиях мира

**Цель:** закрепить знания, приобрести навыки анализа деятельности организаций, умения составлять миссии организаций, определять главную цель деятельности организации и цели отдельных областей и направлений деятельности организации.

### Упражнение №1 Составить миссии известных компаний

**Цель:** формирование у студента умения формулировать миссию организации.

**Задание:** ниже представлены названия организаций. Сформулируйте миссии представленных компаний и заполните таблицу 1.

Таблица 1

Название компании	Миссия
AppleComputer, Inc.	
FordMotorCompany	
MicrosoftCorporation—	
производство обеспечения	программного
Xerox	
Toyota	
Polaroid	
ВымпелКом	(БИ-ЛАЙН) -
российский оператор	мобильной

связи

**НТС** (производство КПК и смартфонов)

**Мобильные ТелеСистемы (МТС)** - российский оператор мобильной связи:

**Упражнение №2** Ниже представлены формулировки миссии для организаций. Как вы можете заметить, не все из них "вдохновляют". Как вы думаете почему? Назовите неверные миссии. Заполните таблицу 2. Объясните свой ответ

Таблица 2

Название компании	Миссия	Верно	Неверно
SonyCorporation	"Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска".		
Avisrent-a-car — сдача автомобилей в аренду.	Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента".		
Bristol-MyersSquibb	"Миссия Bristol-MyersSquibb — улучшать качество жизни с помощью высококачественных санитарно-гигиенических средств. Наша цель — стать мировым лидером качества в этой отрасли		
BancOneCorporation	"Всегда входить в тройку лидеров		

**Упражнение №3 «Определение миссии организации»**

**Цель:** формирование у студента умения формулировать цели развития организации. **Задание** .Вы создаете торговое предприятие по реализации аудио, видео аппаратуры и компьютерной техники. Планируется, что вы сосредоточите внимание на реализации товаров высокого качества и по высокой цене. Основное кредо вашего предприятия заключается в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учет их запросов и пожеланий.

Для решения этих проблем фирма арендовала торговые площади, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высокотехнологичных товаров.

Определите миссию вашего предприятия на основе шаблона и составьте расшифровку к ней, прокомментируйте основные ключевые моменты.

**Порядок выполнения работы**

1. Группа студентов делится на малые подгруппы из 4-5 человек.
2. Каждая подгруппа в течение 30 минут работает над предложенным заданием.
3. Этап презентации. Каждая подгруппа публично представляет результаты своей работы.

Ниже представлен формат-шаблон для формулировки миссии организации:

Миссия \_\_\_\_\_  
(наименование организации), заключается в обеспечении \_\_\_\_\_ и решении \_\_\_\_\_  
(формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем) посредством создания и реализации \_\_\_\_\_  
(наименование основных продуктов) удовлетворяющих требованиям \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (стандарты, качество, конкурентоспособность) Это должно позволить \_\_\_\_\_

(наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

### Деловая игра «Угадай кто?»

**Цель игры** – принятие группового решения.

**Порядок проведения игры:** отгадать название компании по миссии компании.

Командам раздаются карточки с миссиями крупнейших компаний мира.

Время на принятие решения по каждому заданию – 5 минут.

Всего по 5 заданий.

Итого – 25 минут.

### МИССИИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

ФИРМА	миссия
«ЛУКОЙЛ»	Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо общества. Мы стремимся к рациональному использованию природных ресурсов. Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления
«Газпром»	Надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.
РЖД	Мы - важная часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий. Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии.
«Аэрофлот русские авиалинии»	Мы помогаем нашим пассажирам осуществлять свои жизненные планы и мечты – эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. Мы делаем все, чтобы наши пассажиры чувствовали себя в небе безопасно, надежно и уютно.
«Магнит»	Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.
Пивоваренная компания «Балтика»	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.




Ваши расчеты:

### Практическая работа №11

#### Анализ принципиальных отличий общей направленности работы менеджеров, специализирующихся на стратегическом и оперативном управлении и событий, стимулирующих стратегические изменения

**Цель:** систематизация теоретических знаний в области методологии стратегического и оперативного управления; изучение причин появления стратегического планирования и управления; сущности стратегического и оперативного планирования и управления; основных принципов и задач; взаимосвязи стратегических и оперативных планов; событий, стимулирующих стратегические изменения в организации.

**Задание 1.** Проанализируйте сравнительные характеристики режимов управления и определите стратегическое и оперативное управление на основе данных, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика режимов управления

Сравнительный признак	??? (какое) управление		??? (какое) управление
1	2		3
Цели	Оптимизация	прибыльно-	Оптимизация потенциала при-
	сти		быльности
Пути достижения целей	Экстраполяция тенденций	прошлых	Предвидение изменений
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную перспективу		Ориентация на среднесрочную и долгосрочную перспективу
Система планирования	Долгосрочное	планирова-	Стратегическое планирование
	ние		
Проблема	Повторяющаяся, знакомая		Неповторяющаяся, новая

	1	2	3
Решение управленческих проблем		Реакция на возникающие проблемы с запаздыванием по отношению к их появлению	Предвидение проблем, активный поиск возможностей
Стиль организационного поведения	организационного поведения	Приростной	Предпринимательский
Организационная структура		Бюрократическая (механистическая)	Органическая (адаптивная)
Структура власти		Сосредоточена в производстве	Сосредоточена в общем руководстве, маркетинге и НИОКР
Отношение к риску		Минимизация риска	Сознательный риск
Факторы успеха		Стремление к экономии на масштабах	Стремление к дифференциации
Объект внимания менеджмента		Внутренняя среда организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Особое внимание к окружающей среде, поиск возможностей создания конкурентного преимущества, адаптация организации к изменениям
Управленческие навыки		Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, компетентность в диагностике, координации и контроле	Умение предвидеть изменения, навыки освоения новых направлений, склонность идти на риск, предпринимательские способности, стратегическое мышление
Уровень принятия решений	принятия решений	Руководство	Высшее руководство
Степень неопределенности решений	неопределенности решений	Низкая	Высокая

### Практическая работа №12 Принятие управленческих решений

**Цель:** приобрести навыки по принятию управленческих решений.

Задание: Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения

**Ситуация 1.** Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

**Ситуация 2.** На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа присутствию посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.



**Ситуация 3.** Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

**Ситуация 4.** В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

**Ситуация 5.** Один из членов Вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных. Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

## Тема 4. Лидерство и руководство

### Практическая работа №13 Лидерские качества

**Цель:** сформировать умения использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.

**Задание:**

**Ситуации для обсуждения в группе:**

#### Разберите ситуацию 1

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

**А. Первый:** «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

**Б. Второй:** «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

**В. Третий:** «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю».

**Г. Четвертый:** «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

**Вам предлагается деловая ситуация 2, прокомментируйте:** Время от времени А.П. Иванов задумывается над тем, кто из сотрудников *его* фирмы трудится успешнее: те, кто любит работать в

ситуациях, включающих элемент соперничества, и стремится быть лучше других (т.е. стремящиеся к соперничеству); те, кому просто нравится усердно трудиться и кому хорошо сделанная работа приносит удовлетворение (т.е. стремящиеся к работе как таковой) или те, кто стремится достичь высокого уровня мастерства и ищет ситуации, предъявляющие более высокие профессиональные требования (т.е. стремящиеся к достижению мастерства). Какой из следующих выводов справедлив с точки зрения психологии?

- А.** Более успешными в работе оказываются те, кто ориентирован на соперничество. **Б.** Более успешными в работе оказываются те, кто ориентирован на мастерство и усердную работу, но почти не стремится к соперничеству.
- В.** Более успешными в работе оказываются те, кто ориентирован на мастерство и усердную работу в сочетании с сильным стремлением к соперничеству.
- Г.** Все эти группы людей одинаково успешны в деятельности.

### Тест «Я – Лидер»

С помощью этого теста вы можете оценить свои лидерские способности.

#### Инструкция:

«Если ты полностью согласен с приведённым утверждением, то в клеточку с соответствующим номером поставь цифру «4»; если скорее согласен, чем не согласен – цифру «3»; если трудно сказать – «2»; скорее не согласен, чем согласен – «1»; полностью не согласен – «0».

Образец карточки ответов расположен ниже.

#### Вопросы:

1. Не теряюсь и не сдаюсь в трудных ситуациях
2. Мои действия направлены на достижения понятной мне цели.
3. Я знаю, как преодолевать трудности.
4. Люблю искать и пробовать новое.
5. Я легко могу убедить в чём-то моих товарищей.
6. Я знаю, как вовлечь моих товарищей в общее дело.
7. Мне нетрудно добиться того, чтобы все хорошо работали.
8. Все знакомые относятся ко мне хорошо.
9. Я умею распределять свои силы в учёбе и труде.
10. Я могу чётко ответить на вопрос, чего хочу от жизни.
11. Я хорошо планирую своё время и работу.
12. Я легко увлекаюсь новым делом.
13. Мне легко установить нормальные отношения с товарищами.
14. Организуя товарищей, стараюсь заинтересовать их.
15. Ни один человек не является для меня загадкой.
16. Считаю важным, чтобы те, кого я организую, были дружными.
17. Если у меня плохое настроение, я могу не показывать это окружающим.
18. Для меня важно достижение цели.
19. Я регулярно оцениваю свою работу и свои успехи.
20. Я готов рисковать, чтобы испытать новое.
21. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
22. У меня всегда всё получается.
23. Хорошо чувствую настроение своих товарищей.
24. Я умею поднимать настроение в труппе своих товарищей.
25. Я могу заставить себя утром делать зарядку, даже если мне этого не хочется.
26. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
27. Не существует проблемы, которую я не могу решить.
28. Принимая решение, перебираю различные варианты.
29. Я умею заставить любого человека делать то, что считаю нужным.
30. Я умею правильно подобрать людей для организации какого-либо дела.
31. В отношении с людьми я достигаю взаимопонимания.
32. Стремлюсь к тому, чтобы меня понимали.
33. Если в работе у меня встречаются трудности, то я не опускаю руки.

34. Я никогда не поступал так, как другие.
35. Я стремлюсь решить все проблемы поэтапно, не сразу.
36. Я никогда не поступал так, как другие.
37. Нет человека, который устоял бы перед моим обаянием.
38. При организации дел я учитываю мнение товарищей.
39. Я нахожу выход в сложных ситуациях.
40. Считаю, что товарищи, делая общее дело, должны доверять друг другу.
41. Никто и никогда не испортит мне настроение.
42. Я представляю, как завоевать авторитет среди людей.
43. Решая проблемы, использую опыт других.
44. Мне неинтересно заниматься однообразным, рутинным делом.
45. Мои идеи охотно воспринимаются моими товарищами.
46. Я умею контролировать работу моих товарищей.
47. Умею находить общий язык с людьми.
48. Мне легко удаётся сплотить моих товарищей вокруг какого-либо дела.

После заполнения карточки ответов необходимо подсчитать количество очков в каждом столбце (не учитывая баллы, поставленные за вопросы 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Эта сумма определяет развитость лидерских качеств:

**А** – умение управлять собой

**1**– осознание цели(знаю,чего хочу); **В** –умение решать проблемы; **Г** –наличие творческого подхода; **Д** –влияние на окружающих;

**Е** – знание правил организаторской работы; **Ж** –Организаторские способности; **З** –умение работать с группой.

#### Карточка для ответов теста «Я – лидер»

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Если сумма в столбце меньше 10, то качество развито слабо, и надо работать над его совершенствованием, если больше 10, то это качество развито средне или сильно.

Но прежде, чем сделать заключение о том, лидер ли вы, обратите внимание на баллы, выставленные при ответах на вопросы 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Если на каждый из них поставлено более 1 балла, мы считаем, что были даны неискренние в самооценке ответы.

#### Тема 5. Коммуникации в управлении

#### Практическая работа №14 «Трансактный анализ Э. Берна»

**Цель:** изучить теорию Э. Берна Трансактный анализ

#### Порядок выполнения отчета по практической работе

1. Ответить на вопросы опросника
2. Написать выводы на листе формата А 4.

1	Высказывание	ания
1	Мне порой не хватает выдержки	
2	Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять	
3	Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей	
4	Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-то событиях	
5	Меня провести нелегко	
6	Мне бы понравилось быть воспитателем	
7	Бывает, мне хочется подурчиться, как маленькому	
8	Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события	
9	Каждый должен выполнять свой долг	
10	Нередко я поступаю не как надо, а как хочется	
11	Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия	
12	Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить	
13	Я, как и многие люди, бываю обидчив	
14	Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе	
15	Дети должны безусловно следовать указаниям родителей	
16	Я – увлекающийся человек	
17	Мой основной критерий оценки человека – объективность	
18	Мои взгляды непоколебимы	
19	Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать	
20	Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны	
21	Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств	

#### Обработка результатов

Я-состояние		Суммируемые строки	Сумма баллов
Д	"Дитя"	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19	22
В	"Взрослый"	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20	50
Р	"Родитель"	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21	48

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то это значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непосредственны, и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит Р. Категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору — словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Но и тут нет особых поводов для уныния. Если вас не привлекают организаторская работа, шумные компании и вы предпочитаете побыть наедине с книгой, кульманом или этюдником, то все в порядке. Если же нет и вы захотите передвинуть свое Р на второе или даже на третье место, то это вполне осуществимо. Вам помогут и так называемые группы тренировки общения, организованные профессиональными психологами во многих городах.

Д в главе приоритетной формулы — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причину своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумался лишь тогда, когда люди обычно уже перестают о них думать.

Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

### **Практическая работа №15 Принятие управленческих решений. Матрица Эйзенхауэра.**

**Цель:** приобрести навыки по принятию управленческих решений.

**Задание:** рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения

**Ситуация 1.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

- А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.
- В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.
- Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

**Ситуация 2.** Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

**Ситуация 3.** Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании

**Ситуация 4.** Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо

и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

**Ситуация 5.** Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

А. Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.

Б. Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.

В. Оставить все как есть.

Г. Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

### **Практическая работа №16 Деловой беседы с заказчиком**

**Цель:** развитие у студентов навыков ведения деловой беседы, совещаний, переговоров.

Подготовить конспект деловой беседы.

Подготовка к беседе

Фаза I. Начало беседы

Фаза II. Передача информации

Фаза III. Аргументация

Фаза IV. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация замечаний собеседника)

Фаза V. Принятие решения

**Задание 1.** Вы собираетесь пойти на встречу с заказчиком и знаете, что нужно заключить с ним договор. Как вам лучше подготовиться к этому событию? Как следует вести себя во время беседы? Какие не следует допускать ошибки при разговоре с заказчиком?

**Задание 2.** Вы-менеджер в ИТ-компании. Используя изученные Вами правила проведения бесед, составьте сценарий деловой беседы менеджера с заказчиком. Постарайтесь включить в сценарий специальную (профессиональную) терминологию.

**Задание 3.** Рассмотрите предложенную вам ситуацию и ответьте на вопросы.

Госпожа Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает менеджером по работе с клиентами. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников.

Какие действия должна предпринять госпожа Иванова, чтобы продвинуться по службе?

**Задание 4.** Рассмотрите и предложите ваш вариант решения ситуации.

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами в организации. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

**Задание 5.** Как вы построите беседу в каждой предложенной ситуации.

*Ситуация 1.* Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

*Ситуация 2.* На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

*Ситуация 3.* На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

*Ситуация 4.* У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

## Тема 6. Особенности менеджмента по отраслям

### Практическая работа №17 Деловая игра

#### «Разработка организации»

**Цель:** систематизировать и проверить теоретические знания студентов, проконтролировать умения студентов применять знания при создании собственного предприятия и не путать такие понятия как «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель», а также правильно выстраивать уровни управления.

#### Создание предприятия

1. Сравнить по основным показателям (по отношению к вашему предприятию, как вы его оцениваете)

Показатели	Шкала оценки	Ваша оценка
1.	высокая-5 баллов; средняя-3 балла низкая-0-2 балла	
2.		
3.		
4.		
5.		

2. Анализ поставщиков (на момент открытия моего предприятия, мне понадобилось:)

Вид ресурса	Возможные поставщики	Цена за ед. ресурса (руб)	Потребность в ресурсах (1 день)	Общая стоимость (руб)
Итого за день				

3. Опишите краткосрочные и среднесрочные планы предприятия.

4. Анализ конкурентов (по характеристикам продукции не менее пяти, с названием конкурентов).

Характеристика услуг				Мое предприятие

Составить план стратегического развития вашего предприятия.



**Приложение 5  
к рабочей программе**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДЕНЫ**  
на заседании Педагогического совета колледжа

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ**

**по дисциплине**

**Менеджмент (по отраслям)**

**Билеты для экзамена**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №1**

1. *Теоретический вопрос.*

Менеджмент как наука и практика управления: процессуальный, системный и ситуационный подходы.

2. *Тестовая часть билета.*

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Возникновение раннего менеджмента связано с:

- а) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни
- б) проведением управленческих экспериментов в Хоторне
- в) разработкой Ф.Тейлором концепции научного управления
- г) переходом от мануфактур к машинному производству

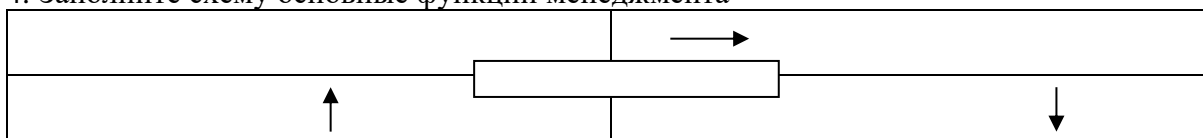
2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Совокупность приемов, методов и средств осуществления управления - это:

- а) менеджмент
- б) управление
- в) функция менеджмента

3. Какой стиль управления следует применить руководителю при приеме на работу молодых не опытных специалистов?

4. Заполните схему основные функции менеджмента



3. *Практическое задание.*

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №2**

*1. Теоретический вопрос.*

Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент – система управления организацией (предприятием) в рыночной экономике.

*2. Тестовая часть билета.*

1. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Как осуществляется текущий контроль в организации?

- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) Путем наблюдения за работой работников;
- в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- г) Путем докладов на сборах и совещаниях;
- д) Вышестоящей структурой.

2. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- а) Полгода, месяц, декаду, неделю;
- б) 3-5 лет;
- в) 1 год;
- г) 10 лет.

3. Назовите подход, согласно которому человек является лидером, если он обладает определенными качествами лидерами, которые обеспечивают эффективность принятых управленческих решений.

4. Определите будет ли являться человек лидером в предложенной ситуации: «Школьник превосходящий остальных в физической силе и заставляющий более слабых одноклассников выполнять за него домашнее задание».

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №3**

1. *Теоретический вопрос.* Научная школа менеджмента

2. *Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Управленческое решение – это ...

- а) выполнение функций управления менеджером
- б) определение цели, а также средств, методов и путей достижения этой цели
- в) акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблем

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов – это:

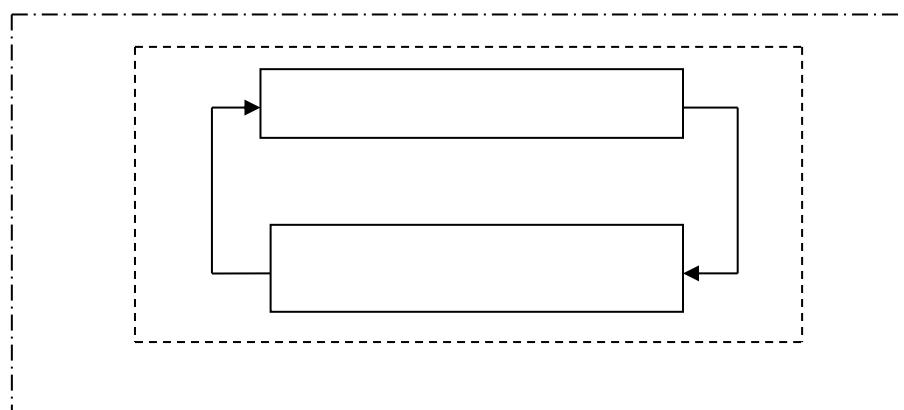
- а) Ситуационный подход;
- б) Системный подход;
- в) Процессный подход;
- г) Поведенческий подход;
- д) Текущий подход.

3) Назовите какой вид планирования осуществляет руководитель при ежемесячном планировании плана продаж лотерейных билетов?

4) Девочка в шестнадцать лет строит план на свое будущее, а именно в 16 лет - поступить в техникум, в 19 лет - получить диплом об образовании и устроиться на работу в крупную компанию, в 20 лет - выйти замуж, в 25 - родить ребенка, в 40 - иметь машину красного цвета, квартиру, мужа и 3 детей. Какой вид планирования использует девочка?

3. *Практическое задание.*

Изобразите общую схему процесса управления и объясните ее.



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №4**

*1. Теоретический вопрос.*

Административная школа менеджмента.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческого решения коммерческой организации?

- а) не играет роли, всё управляемо;
- б) её изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений;
- в) в соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия;

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

- а) разработка решений основана на преобразовании информации;
- б) информация является универсальным языком управленческих решений;
- в) с помощью информации описываются все решения;
- г) информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;

3) Назовите стиль управления, который следует применить на начальном этапе формирования организации, в условиях, что Вам необходимо распределить ресурсы, поставить цели, сформировать задачи перед подчиненными, у которых к тому же нет опыта в подобном виде деятельности.

4) Назовите стиль управления, который следует применить, если Вам необходимо решить сложную задачу и есть время для выработки оптимального решения, а ваши подчиненные – достаточно грамотные и квалифицированные специалисты, имеющие свое мнение на этот счет.

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №5**

*1. Теоретический вопрос.*

Подходы к управлению (управление как наука, искусство, функция, процесс, аппарат).

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Системный анализ предполагает:

- а) описание объекта с помощью математической модели;
- б) описание объекта с помощью информационной модели;
- в) рассмотрение объекта как целого, состоящего из частей
- г) выделенного из окружающей среды;

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Управление – это в менеджменте:

- а) Основной метод работы руководителя
- б) Процесс упорядочения информации и грамотное распоряжение ею
- в) Процесс прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля, который позволяет сформулировать цели организации и наметить пути их достижения

3) Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?

4) Назовите стиль управления, который следует применить, если Вам необходимо решить сложную задачу и есть время для выработки оптимального решения, а ваши подчиненные – достаточно грамотные и квалифицированные специалисты, имеющие свое мнение на этот счет.

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №6**

1. *Теоретический вопрос.*

Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.

2. *Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

На чём основана власть специалиста?

- а) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
- б) на взаимопомощи;
- в) на особом внимании к вопросам эффективности производства;
- г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какое утверждение правомерно для лидера?

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

3) Согласно теории мотивации А.Маслоу к физиологическим потребностям можно отнести: сон, питье, питание. Дайте ответ наличие теплой одежды в холодное время года относится ли к физиологической потребности?

Ответ: Да, относится.

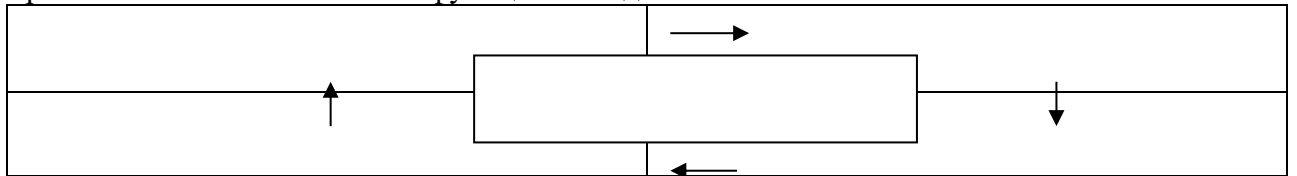
4) Каждому из приведенных ниже терминов, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Мотивация	А	Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
2	Иерархия потребностей	Б	Обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
3	Вознаграждение	В	Процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и целей организации
4	Делегирование	Г	Способность изменить поведение окружающих людей или ход процессов

5	Полномочия	Д	Документ, устанавливающий права и обязанности специалиста соответствующего структурного подразделения
6	Должностная инструкция	Е	Ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых его сотрудников на выполнение определенных задач
7	Ответственность	Ж	Подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу
8	Влияние	З	Все то, что человек считает ценным для себя

*3. Практическое задание.*

Изобразите схематично основные функции менеджмента и объясните их.





**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №7**

*1. Теоретический вопрос.*

Классическая (административная) школа в управлении.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а) Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) Достижимость и ориентация во времени;
- в) Ориентация во времени и конкретность;
- г) Достижимость;
- д) Ориентация во времени.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Идентификация:

- а) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника
- б) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации
- в) предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.

3) В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

4) Назовите стиль управления, который следует применить в организации, где три отдела между собой ведут «войну». Экономический отдел считает, что выполняет часть обязанностей финансового отдела, а тот в свою очередь с этим не согласен. Отдел логистики также вступает в этот конфликт, так как не может понять кто в итоге должен оформлять

финансовые документы. Все ждут решения от руководителя и идти на примерение не согласны.

### *3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №8**

*1. Теоретический вопрос.*

Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Анализ конкурентов организации проводится с целью:

- а) Определения их стратегии и сильных сторон;
- б) Определения их целей и сильных сторон;
- в) Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
- г) Определения стратегии;
- д) Определения их целей и слабых сторон.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а) Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) Достижимость и ориентация во времени;
- в) Ориентация во времени и конкретность;
- г) Достижимость;
- д) Ориентация во времени.

3) На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

- А. Оставить жалобу без внимания.
- Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.
- В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказав присутствию посетителя и принять решение.
- Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

4) Премия, корпоративные мероприятия, ценные подарки, личная похвала руководителя - все это согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга к какой группе факторов относится?

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №9**

*1. Теоретический вопрос.*

Системный и ситуационный подходы в развитии менеджмента.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- а) Хаотичный процесс
- б) Систематизированный процесс
- в) Рутинная деятельность

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

- а) Соотношение прибыли и затрат на управление
- б) Техничко-экономические показатели
- в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- г) Уровень заработной платы руководителя организации

3) Как вы считаете, можно ли утверждать, что Президент России является лидером, так как его выбирает народ?

4) Лидер - это человек, который ведет за собой людей или тот, который организует работу.

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как Вы поступите?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №10**

*1. Теоретический вопрос.*

Организация как система. Понятие организации.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения
- г) смысл трудовой деятельности

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом;

3) Назовите документ, в котором указаны обязанности определенного работника на конкретной должности: полномочия, за что отвечает, какие имеет права, требования к его квалификации, за какие конкретно действия его можно наказать или поощрить.

4) Определите тип организационной структуры.



*3. Практическое задание.*

Изобразите иерархию потребностей А.Маслоу., определите к какому звену будет относиться ниже перечисленная потребность, согласно теории автора:

- покупка собственной квартиры;
- покупка нового свитера;
- посещение кафе с подружкой;
- изучение Библии.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №11**

*1. Теоретический вопрос.*

Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия на организацию.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- а) Хаотичный процесс
- б) Систематизированный процесс
- в) Рутинная деятельность

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

- а) Соотношение прибыли и затрат на управление
- б) Техничко-экономические показатели
- в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- г) Уровень заработной платы руководителя организации

3) Премия, корпоративные мероприятия, ценные подарки, личная похвала руководителя - все это согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга к какой группе факторов относится?

4) Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

*3. Практическое задание.*

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой

доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №12**

*1. Теоретический вопрос.*

Авторитарный стиль управления: понятие, характеристика, практика применения.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- а) Хаотичный процесс
- б) Систематизированный процесс
- в) Рутинная деятельность

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

- а) Соотношение прибыли и затрат на управление
- б) Техничко-экономические показатели
- в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- г) Уровень заработной платы руководителя организации

3) Как вы считаете, можно ли утверждать, что Президент России является лидером, так как его выбирает народ?

4) Каждому из приведенных ниже терминов, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Мотивация	А	Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
2	Иерархия потребностей	Б	Обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
3	Вознаграждение	В	Процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и целей организации
4	Делегирование	Г	Способность изменить поведение окружающих людей или ход процессов
5	Полномочия	Д	Документ, устанавливающий права и обязанности специалиста соответствующего структурного подразделения



6	Должностная инструкция	Е	Ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых его сотрудников на выполнение определенных задач
7	Ответственность	Ж	Подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу
8	Влияние	З	Все то, что человек считает ценным для себя

### *3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №13**

*1. Теоретический вопрос.*

Иерархия менеджера: высший, средний, низший.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Современный руководитель должен рассматривать конфликт как ...

- а) явление, которое следует приветствовать
- б) нежелательное явление, с которым надо бороться
- в) реальность, связанную с поведением людей в организации, и не затрагивающую интересы руководителя
- г) организационный инструмент помогающий осуществлять изменения

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Полномочия – это всегда ограниченное право ...

- а) решать за других людей
- б) принимать окончательные решения
- в) распоряжаться ресурсами организации для решения ее задач
- г) распоряжаться другими людьми

3) Премия, корпоративные мероприятия, ценные подарки, личная похвала руководителя - все это согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга к какой группе факторов относится?

4) Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

*3. Практическое задание.*

Изобразите схематично общую схему процесса управления, укажите связи между субъектом и объектом организации.



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №14**

*1. Теоретический вопрос.*

Методы управления организацией.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

- а) разработка решений основана на преобразовании информации;
- б) информация является универсальным языком управленческих решений;
- в) с помощью информации описываются все решения;
- г) информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;
- д) роль играет не информация, а то, что она описывает.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс стратегического управления включает следующие обязательные этапы:

- а) анализ внешней и внутренней среды организации, разработка стратегии
- б) совершенствование факторов внутренней среды, разработка стратегии
- в) совершенствование факторов внешней среды, разработка стратегии

3) Определите тип организационной структуры.



4) С точки зрения транзактного анализа Эрика Берна назовите роль в которой прибывает отвечающий на вопрос человек в представленном диалоге:

- Почему ты вновь опоздал на работу? Сколько можно уже! В следующий раз уволим!
- Извините, я проспал, потом бежал на автобус, а он уехал. Больше не повториться...

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и

результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №15**

*1. Теоретический вопрос.*

Планирование как функция менеджмента. Виды планирования (по степени охвата, по содержанию, по срокам).

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения
- г) смысл трудовой деятельности

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом;

3) Назовите документ, в котором указаны обязанности определенного работника на конкретной должности: полномочия, за что отвечает, какие имеет права, требования к его квалификации, за какие конкретно действия его можно наказать или поощрить.

4) Определите тип организационной структуры.



*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной

упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №16**

*1. Теоретический вопрос.*

Хоторнские исследования - суть, примеры исследований, участники.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

- а) разработка решений основана на преобразовании информации;
- б) информация является универсальным языком управленческих решений;
- в) с помощью информации описываются все решения;
- г) информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;
- д) роль играет не информация, а то, что она описывает.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс стратегического управления включает следующие обязательные этапы:

- а) анализ внешней и внутренней среды организации, разработка стратегии
- б) совершенствование факторов внутренней среды, разработка стратегии
- в) совершенствование факторов внешней среды, разработка стратегии

3) Назовите какой вид планирования осуществляет руководитель при ежемесячном планировании плана продаж лотерейных билетов?

4) Как вы считаете, можно ли утверждать, что Президент России является лидером, так как его выбирает народ?

*3. Практическое 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 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. Как поступите Вы? Почему?



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №17**

*1. Теоретический вопрос.*

Стратегическое планирование. Этапы процесса стратегического планирования.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Идентификация:

а) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника

б) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации

в) предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Современный руководитель должен рассматривать конфликт как ...

а) явление, которое следует приветствовать

б) нежелательное явление, с которым надо бороться

в) реальность, связанную с поведением людей в организации, и не затрагивающую интересы руководителя

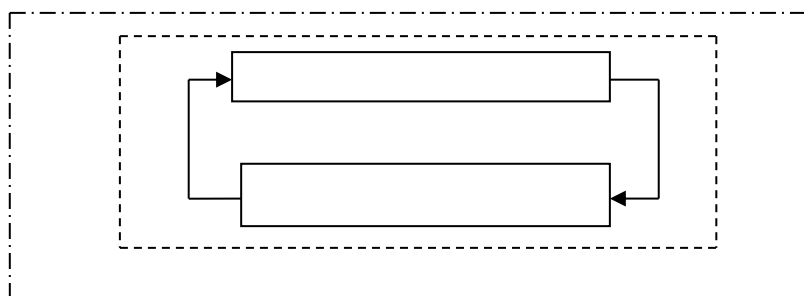
г) организационный инструмент помогающий осуществлять изменения

3) Назовите стиль управления, который следует применить в организации, где три отдела между собой ведут «войну». Экономический отдел считает, что выполняет часть обязанностей финансового отдела, а тот в свою очередь с эти не согласен. Отдел логистики также вступает в этот конфликт, так как не может понять кто в итоге должен оформлять финансовые документы. Все ждут решения от руководителя и идти на примерение не согласны.

4) Лидер - это человек, который ведет за собой людей или тот, который организует работу.

*3. Практическое задание.*

Изобразите общую схему процесса управления и объясните ее.



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №18**

*1. Теоретический вопрос.*

Стратегическое планирование. Варианты стратегий (ограниченного роста, роста, сокращения).

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения
- г) смысл трудовой деятельности

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом;

3) Назовите документ, в котором указаны обязанности определенного работника на конкретной должности: полномочия, за что отвечает, какие имеет права, требования к его квалификации, за какие конкретно действия его можно наказать или поощрить.

4) Определите тип организационной структуры.



*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых клиенты фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №19**

*1. Теоретический вопрос.*

Решение конфликтных ситуаций в организации. Понятие конфликта.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

- а) разработка решений основана на преобразовании информации;
- б) информация является универсальным языком управленческих решений;
- в) с помощью информации описываются все решения;
- г) информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;
- д) роль играет не информация, а то, что она описывает.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Процесс стратегического управления включает следующие обязательные этапы:

- а) анализ внешней и внутренней среды организации, разработка стратегии
- б) совершенствование факторов внутренней среды, разработка стратегии
- в) совершенствование факторов внешней среды, разработка стратегии

3) Назовите какой вид планирования осуществляет руководитель при ежемесячном планировании плана продаж лотерейных билетов?

4) Как вы считаете, можно ли утверждать, что Президент России является лидером, так как его выбирает народ?

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как Вы поступите?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №20**

*1. Теоретический вопрос.*

*Школы менеджмента. Основные школы, сторонники, идея школы, ее достижения и недостатки.*

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Современный руководитель должен рассматривать конфликт как ...

- а) явление, которое следует приветствовать
- б) нежелательное явление, с которым надо бороться
- в) реальность, связанную с поведением людей в организации, и не затрагивающую интересы руководителя
- г) организационный инструмент помогающий осуществлять изменения

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Заключение трудовых договоров позволяет сотруднику удовлетворить потребность:

- а) в уважении
- б) в безопасности
- в) в стремлении к власти
- г) в стремлении к независимости

3) Премия, корпоративные мероприятия, ценные подарки, личная похвала руководителя - все это согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга к какой группе факторов относится?

4) Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

*3. Практическое задание.*

Изобразите схематично общую схему процесса управления, укажите связи между субъектом и объектом организации.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №21**

*1. Теоретический вопрос.*

Мотивация. Составные элементы мотивации.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Управление – это в менеджменте:

- а) Основной метод работы руководителя
- б) Процесс упорядочения информации и грамотное распоряжение ею
- в) Процесс прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля, который позволяет сформулировать цели организации и наметить пути их достижения

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а) Достижение личных целей;
- б) Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в) Исполнение принятых управленческих решений;
- г) Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
- д) Побуждение работников к деятельности.

3) Назовите документ, в котором указаны обязанности определенного работника на конкретной должности: полномочия, за что отвечает, какие имеет права, требования к его квалификации, за какие конкретно действия его можно наказать или поощрить.

4) Определите тип организационной структуры.



*3. Практическое задание.*

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство

данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №22**

*1. Теоретический вопрос.*

Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцбергер, Альдерфер). Особенности применения в современных условиях.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Системный анализ предполагает:

- а) описание объекта с помощью математической модели;
- б) описание объекта с помощью информационной модели;
- в) рассмотрение объекта как целого, состоящего из частей
- г) выделенного из окружающей среды;
- д) описание объекта с помощью имитационной модели.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческого решения коммерческой организации?

- а) не играет роли, всё управляемо;
- б) её изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений;
- в) в соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия;
- г) всё зависит от глубины и характера изменений;
- д) каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия решений.

3) Определите тип организационной структуры.



4) Назовите стиль управления, который следует применить на начальном этапе формирования организации, в условиях, что Вам необходимо распределить ресурсы, поставить цели, сформировать задачи перед подчиненными, у которых к тому же нет опыта в подобном виде деятельности.

### *3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №23**

*1. Теоретический вопрос.*

Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия на организацию.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения
- г) смысл трудовой деятельности

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом;

3) Назовите документ, в котором указаны обязанности определенного работника на конкретной должности: полномочия, за что отвечает, какие имеет права, требования к его квалификации, за какие конкретно действия его можно наказать или поощрить.

4) Определите тип организационной структуры.



*3. Практическое задание.*

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится

актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково буде Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №24**

*1. Теоретический вопрос.*

Процессуальные теории мотивации (Теория подкрепления Скиннера, теория ожидания В.Врума, теория справедливости Адамса). Особенности применения в современных условиях.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Управленческое решение – это ...

- а) выполнение функций управления менеджером
- б) определение цели, а также средств, методов и путей достижения этой цели
- в) акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблем

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов – это:

- а) Ситуационный подход;
- б) Системный подход;
- в) Процессный подход;
- г) Поведенческий подход;
- д) Текущий подход.

3) Назовите какой вид планирования осуществляет руководитель при ежемесячном планировании плана продаж лотерейных билетов?

4) Девочка в шестнадцать лет строит план на свое будущее, а именно в 16 лет - поступить в техникум, в 19 лет - получить диплом об образовании и устроиться на работу в крупную компанию, в 20 лет - выйти замуж, в 25 - родить ребенка, в 40 - иметь машину красного цвета, квартиру, мужа и 3 детей. Какой вид планирования использует девочка?

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой домохозяйкой (молодым человеком), которая(ый) недавно была(был) управляющей(им) на фирме – конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее(его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №25**

*1. Теоретический вопрос.*

Руководство: власть и партнерство. Формы власти. Авторитет и личное влияние менеджера.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Возникновение раннего менеджмента связано с:

- а) началом ведения племенами людей оседлого образа жизни
- б) проведением управленческих экспериментов в Хоторне
- в) разработкой Ф.Тейлором концепции научного управления
- г) переходом от мануфактур к машинному производству

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Совокупность приемов, методов и средств осуществления управления - это:

- а) менеджмент
- б) управление
- в) функция менеджмента

3) Назовите автора книги «Принципы научного менеджмента» 1911 г. ?

4) Назовите фамилию человека, который создал и внедрил поточно-массовое производство, основанное на стандартизации, и конвейеризации производственных процессов с разделением труда на отдельные операции.

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №26**

*1. Теоретический вопрос.*

Современные теории мотивации (организация труда, профессиональная этика, оплата труда).

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а) Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) Достижимость и ориентация во времени;
- в) Ориентация во времени и конкретность;
- г) Достижимость;
- д) Ориентация во времени.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Идентификация:

- а) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника
- б) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации
- в) предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.

3) В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

4) Укажите кто является родоначальником школы научного менеджмента?

*3. Практическое задание.*

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в

ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Дисциплина	Менеджмент (по отраслям)
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
Составила	Мельникова М.С.

**Экзаменационный билет №27**

*1. Теоретический вопрос.*

Контроль в организации: сущность и задачи. Виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.

*2. Тестовая часть билета.*

1) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- а) Полгода, месяц, декаду, неделю;
- б) 3-5 лет;
- в) 1 год;
- г) 10 лет.

2) Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

Организационная структура управления предназначена для ...

- а) обеспечения единства действия всех элементов организации
- б) стимулирования действий работников организации
- в) установления целей организации

3) Укажите кто является родоначальником школы научного менеджмента?

4) Какой стиль управления следует применить руководителю при приеме на работу молодых не опытных специалистов?

*3. Практическое 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 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. Как поступите Вы? Почему?