

**Комплект контрольно-измерительных материалов по предмету**  
**ОП.03 Менеджмент**  
**для обучающихся ППССЗ**  
**38.02.04 Коммерция (по отраслям)**

2020г.

Комплект контрольно-измерительных средств разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) по программе подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) 38.02.04 Коммерция (по отраслям) и рабочей программы дисциплины ОП.03 Менеджмент(по отраслям).

**Организация-разработчик:** Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Псковской области «Локнянский с/х техникум»

**Разработчик:** Федорова Нина Михайловна- преподаватель дисциплин профессионального учебного цикла, высшая квалификационная категория.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Общие положения	4
2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке	5
<b>3. База оценочных средств</b>	<b>6</b>
3.1. База оценочных средств текущего контроля в тестовой форме	6
3.2. Практические работы	18
3.3. Внеаудиторная самостоятельная работа.	39
<b>4. Контрольно-измерительные материалы дифференцированного зачета по дисциплине ОП.03 Менеджмент</b>	<b>40</b>
4.1. Паспорт	40
4.2. Содержание заданий дифференцированного зачета по ОП.03 Менеджмент	42
4.2.1. Тестовое задание:	47
4.2.2. Компетентностно-ориентированное задание	55
4.2.3. Эталон ответов	56
Приложение 1. Форма протокола дифференцированного зачета	73

## 1. Общие положения

В результате освоения дисциплины ОП.03 Менеджмент обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС СПССЗ 38.02.04 Коммерция (по отраслям) умениями, знаниями:

обучающийся должен **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.

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.

Изучение дисциплины ОП.03 Менеджмент готовит к освоению общих и профессиональных компетенций:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь. **ПК:**

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

Формой аттестации по дисциплине является **дифференцированный зачет**.

Фонд оценочных средств по ОП.03 Менеджмент содержит:

- Базу оценочных средств в тестовой форме
- Практические работы
- Тематику внеаудиторной самостоятельной работы
- Контрольно-оценочные материалы для аттестации по дисциплине

## 2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

### Оценка освоения умений и знаний дисциплины:

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине ОП.03 Менеджмент, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета в соответствии с фондом оценочных средств и состоит из теоретической части и комплексного практического задания

В результате аттестации по дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также динамика формирования общих компетенций:

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
<b>Уметь:</b>	
Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;	Оценка результата выполнения самостоятельной работы №7-8-9, практической работы № 8-9 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы делового и управленческого общения;	Оценка результата выполнения самостоятельной №10-11, практических работ №10-11-12 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
планировать и организовывать работу подразделения;	Оценка результата выполнения самостоятельной № 2-3 практических работ № 4 ; 5 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
формировать организационные структуры управления;	Оценка результата выполнения самостоятельной № 4 , практических работ № 4 ; 5; 6: 7 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности	Оценка результата выполнения самостоятельной, практической работы №2- 13-14 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
<b>Знать:</b>	
сущность и характерные черты современного менеджмента;	Оценка результата выполнения практической работы №1, самостоятельной работы и тестовых заданий Дифференцированный зачет
внешнюю и внутреннюю среду организации;	Оценка результата выполнения самостоятельной, практической работы №3 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
цикл менеджмента;	Оценка результата выполнения самостоятельной, практических работ № 4 ; 5; 6: 7 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Оценка результата выполнения самостоятельной, практических работ № 4 ; 5; 6: 7 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
систему методов управления;	Оценка результата выполнения самостоятельной, практической работы № 8-9 и тестовых заданий Дифференцированный зачет
стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;	Оценка результата выполнения самостоятельной, практических работ №10-11-12 и тестовых

	заданий Дифференцированный зачет
особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Оценка результата выполнения самостоятельной, практической работы № 13-14 и тестовых заданий Дифференцированный зачет

### 3. База оценочных средств

#### 3.1. База оценочных средств текущего контроля в тестовой форме

№	Содержание заданий теста	раздел/тема
1.	Английское слово «менеджмент» употребляется, когда мы говорим: а) управление; б) управление в сфере услуг; в) управление в рыночных условиях.	<b>Раздел 1</b> Задачи и функции Менеджмента  <b>Тема 1.1</b> Сущность и характерные черты современного менеджмента
2.	Менеджмент как наука появился: а) с появлением первых фабрик, заводов; б) конце XIX в. в) в начале XX	
3	Менеджмент – это: а) наука и искусство; б) наука, практика и искусство; в) практика.	
4	Насколько обязательно строить управление предприятием на принципах плановости, научной обоснованности, демократизации управления: а) обязательно, так как управление, основанное на перечисленных принципах, - основа для процветания предприятия. б) желательно учитывать принципы управления при руководстве фирмой; в) необязательно, так как их использование неизбежно приведут фирму к бюрократизму, а возможно и к краху.	
5	Принцип менеджмента – это идеи, которые следует принимать во внимание при управлении: а) бюджетными организациями и учреждениями; б) коммерческими организациями; в) любой организацией.	
6	Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей – это: а) маркетинг; б) менеджмент; в) планирование.	
7	Из перечисленных характеристик выберите те, которые относятся в американской модели менеджмента: а) система «пожизненного найма»; б) наем работников через сеть «родственных связей»; в) продвижение по службе с учетом выслуги лет; г) индивидуальная оценка и аттестация работников.	
8	Стремление всегда быть лучше своих конкурентов – это принцип: а) японского менеджмента; б) американского менеджмента; в) российского менеджмента; г) всех национальных моделей.	

9	Как наука менеджмент это: а) комплекс знаний о методах и способах управления производством+ б) экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства в) система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент г) отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей	
10	Главное содержание менеджмента: а) обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей+ б) интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы в) организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы г) управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей	
11	Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»: а) понятие «менеджмент» шире; б) понятие «управление» шире; в) понятия «менеджмент» и «управление» идентичны; г) понятие «управление» является более узким.	
12	В основе менеджмента лежит: а) результаты научных исследований; б) система экономических законов; в) правила и общественные порядки.	
13	Менеджмент как умение, талант управлять людьми признается: а) искусством; б) процессом; в) функцией; г) аппаратом управления.	
14	Выберите правильные функции менеджмента: а) планирование; + б) координирование; + в) распределение; г) стимулирование; д) все ответы верны.	
15	Всамостоятельнуюобластьзнанийменеджментвыделился: а) в V тысячелетии до н.э.; б) на рубеже XIX–XX веков; в) в XVII веке; г) в XVIII веке.	
16	Какова основная задача организации? а) совершенствование структуры управления+ б) увеличение прибыли+ в) внедрение инноваций г) производство продукции и услуг+	
17	Что из ниже перечисленного не является внутренней переменной организации? а) структура б) цель в) люди г) законодательство+	
18	Факторы, влияющие на внешнюю среду организации? а) прямые и косвенные+ б) основные и дополнительные в) главные и второстепенные г) глобальные и локальные	
19	Это поступает в организацию из внешней среды: а) нормативы б) отчетные данные в) цели г) ресурсы+	
20	Что из данного не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия? а) технологии и НТП б) трудовые ресурсы+ г) состояние экономики д) социокультурные политические факторы	

**Раздел 1**  
Задачи и функции менеджмента



**Тема 1.2**  
Внешняя и внутренняя среда организации

21	Главная задача формирования целей организации: а) построение совершенной структуры управления+ б) построение функциональных подразделений в) четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях+	
22	Во внешнюю среду из организации поступает: а) внутриотраслевые нормативы б) информация в) ресурсы г) отчетные данные+	
23	К факторам внешней среды прямого воздействия относятся: а) научно-технический прогресс; б) состояние экономики; г) конкуренты; д) политика.	
24	Элементы, образующие среду прямого влияния: а) развитие техники и технологии б) политическая ситуация+ в) конкуренты д) законодательные акты	
25	К чему следует отнести потребителей продукции: а) к факторам внутренней среды организации; б) к факторам внешней среды организации; в) к факторам общего окружения организации; г) к промежуточным факторам.	
26	Как можно использовать стратегическое планирование для совершенствования управления? а) повысить оплату труда служащих+ б) установить более современные цели и информировать о них служащих в) усовершенствовать коммуникации	<p><b>Раздел 2.</b> <b>Цикл менеджмента</b></p> <p><b>Тема 2.1</b> Функция Планирования</p>
27	Что такое стратегическое планирование? а) процесс выбора целей б) процесс выбора структуры+ в) процесс выбора решений	
28	Главная задача формирования целей организации: а) построение совершенной структуры управления+ б) построение функциональных подразделений в) четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях+	
29	Планирование – это: а) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;+ б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития; в) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.	
30	Сформулируйте задачи планирования: а) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;+ б) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений. в) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.	
31	По форме планирование бывает: а) тактическое; б) конкретное; в) перспективное.+	



32	Необходимость планирования заключается в определении: а) конечных и промежуточных целей;+ б) задач, решение которых необходимо для достижения целей;+ в) средств и способов решения задач;+ г) правильного ответа нет.	
33	При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет? а) перспективное; б) среднесрочное;+ в) оперативное.	
34	Что такое планирование? а) управленческая функция+ б) сфера деятельности в) объект управления	
35	При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет: а) перспективное;+ б) среднесрочное; в) оперативное.	
36	Каким образом идет разработка стратегических планов? а) индивидуально б) в пределах отдельного подразделения в) общефирменными усилиями+	
37	Функция планирования не включает в себя: а) выбор целей и постановку задач планирования б) материальное вознаграждение+ в) определение стратегии г) определение миссии	
38	Управление крупными, территориально удаленными предприятиями обеспечивают: а) линейные организационные структуры управления; б) функциональные организационные структуры управления; в) дивизиональные организационные структуры управления; г) линейно-функциональные организационные структуры управления.	<p><b>Раздел 2.</b> <b>Цикл менеджмента</b></p> <p><b>Тема 2.2.</b> <b>Функция организации</b></p>
39	Для управления малыми предприятиями, с узким ассортиментом продукции и отработанной технологией используют: а) линейную организационную структуру; б) дивизиональную организационную структуру; в) матричную организационную структуру; г) штабную организационную структуру.	
40	Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер... а) согласования б) кооперации в) взаимного подчинения г) доверия	
41	Какие виды разделения труда существуют в организации: а) вертикальное и горизонтальное; б) сетевое и матричное; в) диагональное; г) матричное.	
42	Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция: а) планирования; б) организации;+ в) контроля	
43	Выберите основные принципы организации менеджмента: а) непрерывность; б) ритмичность; в) надежность; г) все ответы верны.+	
44	Профессиональный управляющий организацией, структурным подразделением в условиях рынка: а) бизнесмен; б) предприниматель; в) менеджер; г) директор.	
45	Что не является продуктом труда менеджера? а) Выполненная функция б) Решенная задача в) Готовая продукция+	

46	<p>Организация – это:</p> <p>а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;</p> <p>б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;</p> <p>в) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.+</p>				
47	<p>Вертикальное распределение труда предполагает:</p> <p>а) два уровня управления;      б) три уровня управления;</p> <p>в) четыре уровня управления;   г) пять уровней управления.</p>				
48	<p>Организационная структура – это</p> <p>а) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами</p> <p>б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена</p> <p>в) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов</p>				
49	<p>Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов структур, как...</p> <p>а) линейная    б) матричная    в) линейно-функциональная</p> <p>г) функциональная</p>				
50					
	Сопоставьте понятия и их определение...				
	Укажите соответствие для всех 3 вариантов ответа:				
	1		Линейно-функциональная (штабная) структура управления	1	тип организационной структуры, которая организуется путем совмещения структур двух типов: линейной и программно-целевой
	2		Матричная структура управления	2	иерархическая система руководителей, каждый из которых осуществляет единоличное управление подчиненными ему руководителями нижестоящей ступени, выполняя все функции управления
	3		Линейная структура управления	3	иерархическая система линейных руководителей, при каждой из которых имеется штаб (аппарат) управления, состоящий из отделов, специализирующихся на выполнении отдельных функций управления

51	<p>Изучив картинку, определите какой тип имеет приведенная организационная структура управления?</p>  <p>Выберите один из 4 вариантов ответа:</p> <p>а) Программно-целевая б) Линейно-функциональная в) Функциональная г) Линей</p>	
52	<p>Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?</p>  <p>а) Линейно-штабная б) Матричная в) Линейно-функциональная г) Программно-целевая</p>	
53	<p>Данная теория мотивации основывается на уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение:</p> <p>а) Справедливости; б) Потребностей; в) Вознаграждений; г) Ожиданий;+ д) Предположений.</p>	<p><b>Раздел 2.</b> <b>Цикл менеджмента</b> <b>Тема 2.3.</b> Функция мотивации</p>
54	<p>Что такое мотивация?</p> <p>а) совокупность приемов и способов поведения б) совокупность элементов, связанных между собой в) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей + г) совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо</p>	

55	Система воздействий, оказываемых на персонал, с целью побудить его выполнять определенные действия, нужные для достижения целей организации а) Давление б) Мотивация + в) Императивное воздействие г) Манипуляция	
56	Мотивация – это: а) общая функция б) специфическая функция+ в) социально-психологическая функция	
57	Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности для достижения определенных целей: а) организация; б) мотивация; в) контроль; г) планирование	
58	Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это: а) мотивация по статусу б) внешняя мотивация в) мотивация по результату г) внутренняя мотивация	
59	Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»? а) зарплата б) карьера в) сама работа	
60	Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это: а) организация б) действие в) мотивация	
61	Процесс, направленный на повышение трудовой активности и эффективность деятельности персонала: а) контроль; б) мотивация; в) планирование; г) организация	
62	К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы... а) объединения б) безопасности в) приобретения г) подчинения	<b>Тема 2.4</b> <b>Функция контроля</b>
63	Что нужно делать для сокращения потребности в контроле? а) Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;+ б) Создавать соответствующие социальные условия для персонала; в) Создавать соответствующие организационные условия для персонала; г) Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала; д) Постоянно повышать квалификацию персонала.	
64	Каким должен быть контроль? а) Объективным и гласным; б) Гласным и действенным; в) Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.+ г) Эффективным; д) Текущим.	
65	Каким образом 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.	
66	Кто осуществляет контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом? а) Специалисты; б) Работники; в) Руководители;+ г) Отдельные руководители; д) Министерства.	

67	<p>Что такое контроль?</p> <p>а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;+</p> <p>б) Вид человеческой деятельности;</p> <p>в) Наблюдение за работой персонала организации;</p> <p>г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;</p> <p>д) Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.</p>	<p><b>Раздел 3</b> Координация управления Тема 3.1 Система методов управления</p>
68	<p>Методы управления организацией, основанные на личной, материальной заинтересованности сотрудников в результатах труда:</p> <p>а) социально-психологические;</p> <p>б) организационно-распорядительные;</p> <p>в) экономические; административные</p>	
69	<p>Что такое метод управления?</p> <p>а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей+</p> <p>б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности</p> <p>в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность</p> <p>г) область трудовой деятельности</p>	
70	<p>Методы управления организацией основанные на использовании приказов, распоряжений:</p> <p>а) экономические; б) социальные;</p> <p>в) организационно-распорядительные; г) психологические.</p>	
71	<p>Систему управления характеризует:</p> <p>а) помещение б) прямые связи+ в) обратные связи+</p> <p>г) субъект управления+ д) объект управления+</p> <p>е) длительность работы</p>	
72	<p>Что такое принципы управления:</p> <p>а) основные правила, определяющие линию работы руководителя;</p> <p>б) способы воздействия на объект управления;</p> <p>в) основные управленческие функции;</p> <p>г) организационные направления.</p>	
73	<p>На что подразделяются цели в системе управления?</p> <p>а) качественные+ б) количественные+ в) комплексные</p>	
74	<p>Методы управления, основанные на дисциплине, четкой субординации и строгой регламентации деятельности, характерные для формальных организаций</p> <p>а) Административные + б) Законодательные</p> <p>в) социально-психологические г) экономические</p>	
75	<p>Миссия организации это:</p> <p>а) предназначение фирмы+ б) микрокультура фирмы</p> <p>в) структура управления фирмой</p>	
76	<p>Какова функция управления?</p> <p>а) одна из характеристик процесса управления</p> <p>б) подразделение в системе управления+</p> <p>в) документация в системе управления</p>	
77	<p>Что такое регулирование?</p> <p>а) стадия процесса управления</p> <p>б) управленческая функция+</p> <p>в) норма управляемости</p> <p>г) область трудовой деятельности</p>	

78	Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через: а) правильно поставленную критику б) заработную плату, премии, штрафы+ в) ценообразование г) дисциплину	
79	Каковы показатели достижения целей? а) уровень прибыли+ б) общий объем продаж в) зарубежные инвестиции	
80	К административным методам управления можно отнести: а) просьбу; в) взыскания; г) заботу о здоровом психологическом климате в коллективе.	
81	Принцип демократизации управления предполагает: а) обязательное участие работников организации в демократических выборах страны; б) создание атмосферы партнерства и доверия, повышение самооценки работника; в) доверие и отсутствие контроля над деятельностью некоторых опытных специалистов.	
82	Управление – это: а) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя. б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;+ в) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;	
83	С помощью какого метода определяются качественные цели? а) метода моделирования б) метода экспертных оценок+ в) метода стоимостного анализа	
84	Субъектом управления является: а) генеральный директор предприятия; б) совет директоров; в) отдел научных разработок и исследований.	
85	Функции административно-оперативного управления: а) определение структуры предприятий; + б) периодическое или непрерывное сравнение; в) установление ответственности+	
86	Система управления направленная на «выжимание из человека всех его сил и возможностей»: а)«файолизм»; б) «тейлоризм»; в) «масленизм»; г)«друкеризм».	
87	Для управления малыми предприятиями, с узким ассортиментом продукции и отработанной технологией используют: а) линейную организационную структуру; б) дивизиональную организационную структуру; в) матричную организационную структуру; г) штабную организационную структуру.	
88	Методы управления организацией основанные на использовании приказов, распоряжений: а) экономические; б) социальные; в) организационно-распорядительные; г) психологические.	

89	Функция управления, предполагающая определение последовательности действий: а) планирование; б) организация; в) мотивация; г) контроль	
90	Основой принятия качественного управленческого решения является: а) информация; б) специализация; в) мотивация; г) ориентация.	<b>Тема 3.2</b> Принятие решений  <b>Тема 3.3</b> Коммуникация в Организации
91	Творческий акт, направленный на выбор пути преодоления управленческой проблемы: а) управленческое решение; б) управленческая функция; в) управленческий указ; г) управленческая задача.	
92	Какое из представленных качеств является необходимым свойством менеджера: а) лесть(обман); б) умение обосновывать и принимать решения в) придирчивость; г) правдивость	
93	Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является... а) выбор оптимального варианта решения б) уяснение проблемы в) постановка задачи г) разработка вариантов решения	
94	Технология принятия управленческих решений в порядке их разрешения. а) Одобрение.+ б) Реализация.+ в) Подготовка.+	
95	Основными компонентами модели коммуникации являются: а) объект, субъект, взаимодействие б) источник, сообщение, канал, получатель в) объект, субъект, влияние, обратная связь г) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие	
96	Что относится к методам принятия управленческих решений: а) Мозговая атака.+ б) Организация. в) Формулировка. г) Форма контроля.	<b>Тема 4. 1</b> Деловое и управленческое общение
97	Большая самостоятельность подчиненных, достоинство ..... стиля руководства а) Директивного б) Пассивного + в) Демократического г) Коллегиального	
98	В переводе с греческого означает «отпечаток» а) Темперамент б) Характер + в) Задатки г) Способности	
99	Вид общения, в основе которого лежат противоречия, это а) Диспут б) Разногласия в) Конфликт + г) Не совместимость	
100	Если человек при общении ориентируется только на права и обязанности, которые ему диктует его социальное положение, и игнорирует свои личностные особенности, то мы имеем дело с ... общением а) Деловым б) Ролевым + в) Межличностным г) Личностным	
101	Интроспекция — это: а) метод психологии менеджмента б) метод самонаблюдения + в) наблюдение за людьми непосредственно в тех условиях, в которых протекает их жизнь г) форма наблюдения	
102	Контактный, непринужденный, жизнерадостный и открытый... это черты а) холерика б) флегматика в) сангвиника + г) меланхолика	
103	Активный, импульсивный, агрессивный, изменчивый... это черты а) холерика + б) флегматика в) сангвиника г) меланхолика	

104	Креативность это а) Способность создавать и находить новые оригинальные идеи, б)отклоняясь от принятых схем мышления в) Способности личности, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей г) Это процесс преодоления косности в мышлении, чувствах, общении д) Все утверждения верны +	
105	Общие ценности, убеждения, разделяемые и принимаемые членами организации а) правила внутреннего распорядка б) устав организации в) корпоративная культура + г) должностные обязанности	
106	Постижение эмоциональных состояний другого человека, сопереживание при общении – это а) Рефлексия б) Эмпатия + в) Проецирование г) Аттракция	
107	Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях? а) все стили управления; б) либеральный; в) демократический; г) авторитарный.	Тема 4.2. Управление конфликтами и стрессами
108	Исключительно врожденным свойством нервной системы является а) Темперамент + б) Способности в) Характер г) Все ответы верны	
109	Причины конфликта а) Все ответы верны + б) Неумение корректно спорить в) Отсутствие взаимопонимания г) Отсутствие культуры дискуссии	
110	Путь разрешения конфликтов: а) Премирование. б) Компромисс.+ в) Поездка на природу. г) Гласное обсуждение.	
111	Стресс – это: а) Перегрузка нервной системы. б) Рассеянность. в) Вегетативно-психологическое состояние.+ г) Увольнение с работы.	
112	Назовите причины конфликтов: а) Психологическая совместимость б) Конкуренция. в) Режимы труда и отдыха.+ г) Сотрудничество.	
113	Централизация власти и оперативность воздействия на подчиненных, преимущество ..... стиля руководства а) Демократического б) Авторитарного + в) Попустительского г) Пассивного	Тема 4.3 Власть и влияние
114	Чрезмерная близость с подчиненными, недостаток .....стиля руководства а) Пассивного + б) Авторитарного в) Демократического г) Коллегиального	
115	Лидерство в теории менеджмента это: а) условия функционирования организации б) способность оказывать влияние на личность и группы людей+ в) размер заработной платы г) победу в конфликте	
116	Назовите форму влияния, которая может побудить человека к более тесному сотрудничеству: а) убеждение;+ б) принуждение; в) участие сотрудников в управлении.+	



117	Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми а) Харизма б) Авторитет + в) Лидерство г) Руководство									
118	Дайте определение понятий: <table><tr><td>1. Власть</td><td>А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.</td></tr><tr><td>2. Влияние</td><td>Б – способность вести за собой.</td></tr><tr><td>3. Лидерство</td><td>В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.</td></tr><tr><td>4. Обычаи</td><td>Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.</td></tr></table> 1 – В; 2 – А; 3 – Б; 4 – Г.	1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.	2. Влияние	Б – способность вести за собой.	3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.	4. Обычаи	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.	
1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.									
2. Влияние	Б – способность вести за собой.									
3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.									
4. Обычаи	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.									
119	Стиль управления, не интересующийся мнением команды, предпочитающий строгий контроль и частые вмешательства в работу команды, называется а) Авторитарный б) Волевой в) Директивный г) Все ответы верны +									
120	Стиль управления, опирающийся на жесткие требования, строгий контроль и отстраненность от группы, называется а) Демократическим б) Попустительским в) Авторитарным + г) Либеральным									
121	Стиль управления, характеризующийся невмешательством в дела команды а) Все ответы верны + б) Попустительский в) Либеральный г) Пассивный									
122	Стремление личности к достижению целей той степени сложности, на которую она считает себя способной, проявляется как а) Установка б) Притязание + в) Мировоззрение г) Личностный смысл									
123	Такой руководитель не гибок, сложно перестраивается в зависимости от обстановки, подавляет инициативу и творчество, это недостатки ..... стиля руководства а) Пассивного б) Демократического в) Авторитарного + г) Либерального									
124	Кто такой формальный лидер: а) Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других. б) Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.+ в) Целеустремленный менеджер. г) Главный специалист.									
125	Руководитель авторитарного стиля руководства: а) Много работает, требует этого от других.+ б) Много работаем сам. в) Делится властью с подчиненными. г) Ценить подчиненных.									
126	Руководитель демократического стиля руководства. а) Не терпит критики. б) Ждет указаний сверху. в) Избегает конфликтов. б) Коллективно решает проблемы коллектива.+									

### 3.2. Практические работы

#### Практическая работа 1.

**Тема: Сравнительная характеристика национальных особенностей американского, японского и российского менеджмента. Сущность и характерные черты современного менеджмента.**

Цель урока: 1) уметь разбираться в школах менеджмента. Знать Сущность и характерные черты современного менеджмента 2) уяснить полномочия, права и сферы ответственности менеджера

Квалификационные требования

Студенты должны:

уметь:

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

- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

знать:

□ сущность и характерные черты современного менеджмента;

- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

Формируемые компетенции: ОК1-2, 4,6

#### Ход работы и методические пояснения.

**Задание 1. Составьте таблицу «Сравнительная характеристика национальных особенностей американского, японского и российского менеджмента.**

Руководствуясь таблицей 2, методическими указаниями составьте сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика систем менеджмента в Японии, США и России

Японские организации	Американские организации	Российские организации
Пожизненный наем	Краткосрочный наем (в основном выпускников)	
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе	
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера	
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля	
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений	
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность	
Решения принимаются «снизу вверх»	Решения принимаются «сверху вниз»	
Управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату; оплата труда — по показателям работы группы, служебному стажу	Управление оценивается по индивидуальному результату, оплата труда — по индивидуальным достижениям	
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными	
Ориентация управления на группу	Ориентация на индивида	
Нестандартная, гибкая система управления	Строго формализованная структура управления	

**Задание 2.**

Используя принципы менеджмента Комоскэ Мацусита, ответьте на вопросы: В чем заключается социальная направленность менеджмента? Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

**Задание 3. Ответьте на вопросы:**

**А) Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководит**

Б) Какие требования предъявляют к менеджеру как к специалисту \_\_\_\_\_

В) Напишите требования к личным качествам современного менеджера \_\_\_\_\_

Г) Укажите на сколько уровней условно подразделяют менеджеров, и кто к ним относится, какие у них функции и задачи.

Высший уровень - \_\_\_\_\_

Среднее звено - \_\_\_\_\_

Нижнее звено - \_\_\_\_\_

### *Методические указания к практической работе*

#### **К Заданию 1**

1) Прочитайте внимательно исследования методов руководства компаниями Японии и США.

В американских фирмах система управления жестко организованная. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы. Должностные обязанности каждого работника четко определены, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных задач. Структура управления американскими предприятиями зависит, прежде всего, от таких факторов, как:

– исторические особенности формирования различных фирм

Большинство американских компаний носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами;

– территориальная разобщенность

Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;

– усложнение выпускаемой продукции

В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур;

– рост масштабов производства.

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в данном процессе сыграл и японский менеджмент. Его система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская.

– исторические особенности формирования различных фирм

Большинство американских компаний носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных

корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами;

– территориальная разобщенность

Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;

– усложнение выпускаемой продукции

В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур;

– рост масштабов производства.

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей.

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в данном процессе сыграл и японский менеджмент. Его система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская.

*Японскому менеджменту присущи следующие особенности.*

Во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. Главная цель японского бизнеса — нововведения. Процветают в первую очередь те корпорации, которые ориентируются на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций. Японцы склонны заимствовать, однако особенность их заимствования состоит в том, они в кратчайшие сроки внедряют новшества в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — на то, чтобы разрабатывать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны:

– групповая организация управления

В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом;

– система пожизненного найма

Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем;

– передача знаний, опыта, идей производственным рабочим в подразделения, занимающиеся нововведениями

Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы;

—особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления

Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

- участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;
- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;
- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;
- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение в старости и болезни;
- постоянное совершенствование искусства управления, в том числе контроля за качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности, ходом производственного процесса.

2) По каким основным критериям существует различие в японских и американских организациях

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства и делает управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают на должность, а наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или, например, чтобы повысить статус и заработную плату менеджеров, занимающих положение руководителя в иерархии управления многолет, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали», ведь опыт и знания с годами увеличиваются.

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей.

*Опыт управления экономикой в России* свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. С учетом высокого уровня социально-экономического развития этих стран сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия, в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

#### **К Заданию 2.**

В 1932 г. была основана японская кампания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник». Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал следующие основные положения менеджмента:

- не хитри, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относитесь с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не задавай себе вопрос: «На кого я работаю?» - ответ только один - на общество.

**К Заданию 3.** Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Управленческий персонал – категория работников, главный смысл и содержание труда которых отражает специфику решаемых задач, обусловленных преимущественно умственным, творческим характером управленческого труда, в центре которого постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также эффективная организация совместной деятельности работников.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнение определенных видов деятельности, разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

### Тема: «Функции менеджмента»

**Цель:** 1) отработка умения различать и понимать сущность функции менеджмента;  
2) отработка умения анализировать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

#### **Квалификационные требования:**

Студенты должны:

- ☐ уметь:
  - учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.
- ☐ знать:
  - сущность и характерные черты современного менеджмента;
  - функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль
- ☐ Формируемые компетенции: ОК1-2, 4,6

**Задание 1.** Приведите примеры реализации основных функций менеджмента, в зависимости от специфики управленческой деятельности. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Определение объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; карьерный рост: стажер - продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Администрация района					
Другая организация (на выбор)					

**Задание 2.** Для выбранного виртуального предприятия (организации) разработайте проект организационной структуры. Для этого:

1. Укажите задачи, которые необходимо реализовать для достижения поставленной цели
2. Укажите все функции, которые необходимо выполнять для достижения задач.
3. Укажите управленческие звенья и исполнителей, которые будут выполнять указанные функции.
4. Распределите все управленческие звенья по управленческим уровням.
5. Распределите всех исполнителей.
6. Изобразите на рисунке схему организационной структуры.
7. Укажите тип организационной структуры, ее преимущества и недостатки.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3

## Тема: «Анализ влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации»

**Цель:** 1) закрепить теоретические знания о факторах внешней и внутренней среды, их влиянии на деятельность предприятия (организации); 2) сформировать умения оценивать возможное влияние факторов на деятельность предприятия (организации).

**Задание 1. Распределите нижеперечисленные факторы в четыре группы, используя таблицу:**

внешние	внутренние	фоновые	деловые

**Факторы:** законодательство, конкуренты, поставщики товаров, сырья, материалов, структура предприятия (организации), покупатели (клиенты), сотрудники предприятия, географическое месторасположение, политика центрального правительства, цели и задачи предприятия (организации), экономика, налоги, энерготарифы, ставки по кредитам, используемое предприятием (организацией) оборудование, технология обслуживания покупателей (клиентов), товары и услуги, предоставляемые покупателям (клиентам).

**Задание 2. Укажите возможное положительное или отрицательное влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия (организации)**

Факторы	Положительное влияние (+)	Отрицательное влияние (-)
1.Рост безработицы		
2. Демографический спад		
3.Низкий уровень доходов обслуживаемого населения		
4.Повышение стоимости энергоресурсов		
5.Повышение уровня доходов обслуживаемого населения		
6. Развитие техники и технологии		
7.Наличие конкурентов		
8.Рост цен на материалы, сырье, товары от поставщиков		

**Задание 3. Исходя из нижеперечисленных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций.**

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1	Природные ресурсы России		
2	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3	Территория страны		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в т.ч. развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и		

	управления)		
7	Состояние правопорядка в стране		
8	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной)		
9	Монополизация экономики		
10	Состояние развития конкуренции		
11	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
12	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
13	Инфляция (уровень и динамика)		
14	Налогообложение (уровень и динамика)		
15	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
16	Безработица		
17	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
18	Конвертируемость рубля		

### *Методические указания к практической работе*

**Организация** представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач.

Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации.

**Среда** – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации (предприятия).

**Внутренняя среда** определяет характер и успешность деятельности организации.

К основным внутренним переменным относятся сами цели и задачи, структура управления фирмой, ассортимент и объем производимых товаров или оказываемых услуг, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов, техника и технология и другие составляющие организации.

Организации существуют не изолированно от окружающей среды.

Успешная деятельность организации в достижении поставленных целей и задач во многом зависит от внешнего окружения.

**Внешняя среда** – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Внешняя среда организации делится на среду прямого и косвенного воздействия.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

### Тема: «Стратегическое планирование»

**Цель:** закрепить теоретические знания о процессе стратегического планирования; формирования навыков формулирования миссии предприятия (организации), построения дерева целей, использования SWOT – анализа для исследования внешней и внутренней среды предприятия и формулирования стратегических направлений развития.



**Задание 1.** Выберите известное Вам предприятие, укажите его сферу деятельности, организационно-правовую форму. Сформулируйте миссию этого предприятия. Данные о предприятии занесите в таблицу:

Сфера деятельности	Организационно-правовая форма	Миссия

**Задание 2.** Проведите СВОТ – анализ выбранного предприятия. Заполните матрицу, указав возможности и угрозы со стороны внешних факторов, сильные и слабые стороны предприятия. После заполнения матрицы установите парные комбинации и сформулируйте на их основе стратегические направления развития выбранного предприятия.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

**Задание 3.** На основе результатов выполнения 1 и 2 задания постройте «дерево целей» для выбранного предприятия, сформулировав цели в следующих сферах: доходы, в отношении работы с клиентами, в отношении работы с сотрудниками, в отношении социальной ответственности.

Сформулированные цели декомпозируйте на 2 уровня.

### ***Методические указания к практической работе***

**Миссия** представляет собой формулировку основных целей компании, ее места в обществе и ценностей, которые компания создает для общества. По сути, миссия должна объяснять, за что общество будет помнить компанию и по прошествии многих лет. По утверждению Питера Друкера, четко сформулированный текст миссии должен помещаться на футболке, но в тоже время он не должен быть рекламным слоганом. Слова миссии должны быть понятными, а не привлекательными либо запоминаемыми. В отличие от рекламных слоганов, миссия признана задавать направление развития компании, а не напоминать потребителям о ее товарах либо услугах. Наилучшими являются простые и понятные выражения, лишенные технического жаргона и высокопарных фраз. Хорошие примеры: миссия Международного Красного Креста – «Служить тем, кто больше всего в этом нуждается» или миссия полиции США – «Служить и защищать». При формулировании миссии нельзя исходить из утверждений «все на благо клиента», «клиент всегда прав» и т.п.

#### **Шаги в подготовке миссии.**

Миссия организации четко определяет основные и наиболее важные направления работы компании. Эффективность организации постепенно увеличивается с ростом опыта и квалификации руководства и сотрудников, но основной вектор развития при этом остается тем же самым.

#### **Проговорить и написать миссию.**

Сформулировать миссию организации именно в письменном виде важно по трем причинам. Прежде всего, в процессе написания миссии у руководителей организации формируется четкое понимание того, чем организация будет заниматься, и почему она это будет делать. Во-вторых, письменная формулировка миссии потребуется для официальной регистрации организации государственными структурами. В-третьих, написанная миссия понадобится, чтобы донести всю основную информацию об организации до ее членов, сторонников и клиентов.

#### **Шаги в подготовке миссии.**

Люди, создающие новую организацию, как правило, стремятся достичь определенной цели. Эта цель, сформулированная как миссия организации, должна быть детально проработана,

обсуждена, согласована и принята всеми структурами, составляющими основу организации. Процесс формулирования миссии, возможно, потребует нескольких встреч инициативной группы (если организация только что создана) или совета директоров (если организация существует уже давно). Совет директоров также может назначить рабочий комитет для выполнения большей части работы, оставив за собой принятие окончательного решения. Для того чтобы подготовить качественную формулировку миссии, члены организации должны задать себе следующие вопросы:

- Для чего мы создаем организацию?
- Чего мы надеемся достичь, создавая организацию?
- На удовлетворении каких общественных/личностных потребностей будет делаться упор наша организация?
- Каково число людей, имеющих данную потребность? Насколько она значима?
- Если бы не было нашей организации, как удовлетворялась бы эта потребность?
- Что изменится в лучшую сторону в нашем городе/регионе/стране/мире в результате деятельности нашей организации?
- Как долго сможет данная формулировка миссии оставаться руководящей и направляющей силой для нашей организации?

### **Критерии миссии**

#### **1. Направлена на удовлетворение важных потребностей**

Миссия четко декларирует, что организация отвечает на насущные общественные потребности (причем это утверждение не является голословным, а подкреплено соответствующей информацией и статистическими данными). Кроме того, миссия указывает на цель, которую организация стремится достичь в конечном итоге.

#### **2. Реалистична**

То есть может быть реализована силами данной организации с учетом ее профессионального уровня и имеющихся ресурсов, но вместе с тем, стимулирует развитие организации.

#### **3. Содержит мотивацию**

Миссия является мощным мотивирующим стимулом для членов и сотрудников организации, отражает общие ценности и напоминает о важности той задачи, которая стоит перед организацией.

#### **4. Предлагает то, что действительно необходимо; не дублирует деятельность других**

Ваша организация и ее деятельность должны вносить вклад в решение какой-либо важной и насущной проблемы. Часто это означает, что вновь созданная организация должна стараться делать нечто новое и уникальное, чего не может предложить ни одна другая организация или группа.

#### **5. Содержит руководство к действию**

Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы направлять деятельность организации в настоящем и в будущем. Формулировка миссии в своей окончательной утвержденной редакции должна быть доведена до сведения членов и сотрудников организации, ее сторонников и общественности. Таким образом, она будет служить руководством к действию для организации на ближайшие три-пять и более лет. Создание организации требует значительных усилий и времени. Порой несколько лет уходит на то, чтобы завоевать доверие, авторитет и начать вносить весомый вклад в дело общественных преобразований. Лучше сформулировать миссию своей организации так, чтобы она служила вам в течение многих лет, нежели перескакивать с одной области деятельности на другую.

#### **6. Доступна для понимания**

Если миссия изложена туманно или не весь коллектив разделяет ее в полной мере, члены организации начинают действовать хаотично, по принципу «кто в лес, кто по дрова». И хотя организация при этом вносит определенный вклад в благосостояние общества, он мог бы быть гораздо значительнее, если бы миссия организации была понятна ее членам и всем окружающим. В худшем случае непонимание миссии членами организации приводит к полной утрате эффективности и даже ставит под вопрос само существование организации.

## Практическая работа 5.

### Тема урока. Проектирование организационной структуры коммерческой организации

Цель урока: 1) получить навыки формирования организационных структур управления;

#### Квалификационные требования

Студенты должны:

#### уметь:

-формировать организационные структуры управления;

-планировать и организовывать работу подразделения;

#### знать:

- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

Формируемые компетенции: ОК1-2, 4,6

### *Порядок работы*

#### **Задание 1.**

А) Разработать и составить организационную структуру акционерного общества, в котором имеются:

1)общее собрание акционеров; Совет директоров; Генеральный директор; 2) Директоры: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике;3) Торговый отдел, главный товаровед;4) Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения; 5) Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия.

Б) Определить ее тип. Перечислить преимущества и недостатки данной структуры

#### **Задание 2.**

1. Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

1) Руководитель;2) Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет; 3) Проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»; 4) Последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.

2. Определить ее тип.3. Перечислить преимущества и недостатки данной структуры.

**Задание 3.** Составьте схемы следующих организационных структур и ответьте на вопросы:

А)Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. В каких предприятиях и почему их следует применять?

Б) Изобразите линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием.

Охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки;

В) то же – штабной тип организационной структуры; охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки;

Г) то же – дивизиональную структуру управления, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

### *Методические указания к практической работе*

Организационная структура - схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции, описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером. Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания; это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия. Структура связывает участников (люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты, в то же время сама группа обладает определенными особенностями).

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней:

- управление (конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации);
- правила, по которым работает организация (могут быть заявлены явно или быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения);
- распределение труда (может быть формальным или неформальным, временным или постоянным);

Организационная структура регулирует: разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления:

### Линейная структура

Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Сам менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Однако руководитель этой начальственной структуры не имеет права без разрешения непосредственного руководителя (менеджера) отдавать распоряжения его подчиненным.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Простота;</li> <li>- Конкретность заданий и исполнителей;</li> <li>- Четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя;</li> <li>- Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией;</li> <li>- Отсутствие подразделений по планированию производства и подготовке решений, тенденция к волоките при решении смежных проблем подразделений, перегрузка менеджеров верхнего уровня</li> </ul>

### Штабная организационная структура

Данный вариант структуры в первую очередь предназначен для организации работы менеджеров высшего звена управления. При таком руководителе создается группа подразделений, целью которых является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качественная подготовка планов и вариантов решений;</li> <li>- Высокая степень специализации деятельности,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тенденция к чрезмерной централизации управления;</li> <li>- Снижение персональной ответственности</li> </ul>

профессионализм персонала	сотрудников за результаты работы
---------------------------	----------------------------------

### Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, линейная структура может преобразовываться в линейно-штабную. Она аналогична линейной, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения. Главной задачей линейных руководителей в этом случае является координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;</li> <li>- Некоторая разгрузка высших руководителей;</li> <li>- Хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления при условии наделения штабных подразделений правами функционального руководства;</li> <li>- Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточно четкое распределение ответственности в связи с тем, что лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;</li> <li>- Тенденция к чрезмерной централизации управления;</li> <li>- Многие недостатки аналогичны недостаткам линейной структуры, частично в более ослабленном виде</li> </ul>

### Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются следующие основные функции: научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, производство, маркетинг, финансы. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Углубление специализации, повышение качества управленческих решений;</li> <li>- Возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью;</li> <li>- Освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточная гибкость;</li> <li>- Плохая координация действий функциональных подразделений;</li> <li>- Низкая скорость принятия управленческих решений;</li> <li>- Отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия;</li> <li>- Усложнение взаимосвязей, затруднение координации действий по управлению, проявление тенденций к чрезмерной координации</li> </ul>

### Линейно-функциональная организационная структура

Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами. При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений. Функциональные службы (отделы: плановый, труда и зарплаты, финансовый, бухгалтерия и др.) ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами;</li> <li>- Возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями;</li> <li>- Высокая степень специализации структурных подразделений предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров как с соответствующими функциональными службами, так и высшим руководством;</li> <li>- Длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций</li> </ul>

### Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам на основании выделения подразделений, или дивизионов. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач.

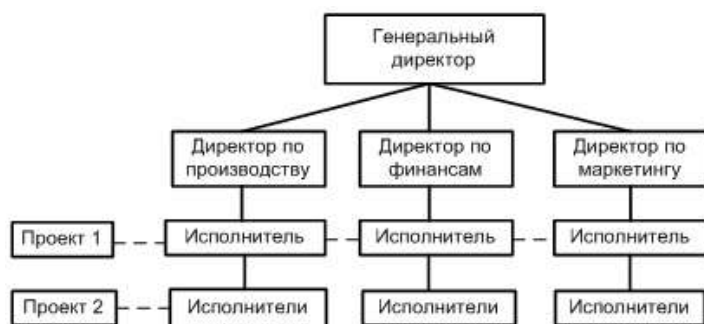


Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями с большой численностью сотрудников и территориально удаленными друг от друга подразделениями</li> <li>- Структура обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию;</li> <li>- Отделения становятся «центрами получения прибыли» при расширении границ их самостоятельности;</li> <li>- Наблюдается более тесная связь производства с потребителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Большое количество «этажей» управленческой вертикали;</li> <li>- Разобщенность штабных структур отделений со штабами компании</li> <li>- Общие для иерархических структур недостатки (волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений);</li> <li>- Дублирование функций на разных «этажах»;</li> <li>- Высокие затраты на содержание управленческой структуры</li> </ul>

### Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
Гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.	Наличие двойного подчинения, конфликты из-за него, сложность информационных связей.

### Бригадная (кросс-функциональная) структура управления

Основой данной структуры является организация работ по рабочим группам или бригадам. Основными принципами такой структуры являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями, а также привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.



Потенциальные преимущества	Возможные недостатки:
Сокращение управленческого аппарата и повышение эффективности управления; - Гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; - Создание условий для самосовершенствования; - Возможность применения эффективных методов планирования и управления; - Сокращение потребности в специалистах широкого профиля	- Усложнение взаимодействия; - Сложность в координации работ отдельных бригад; - Потребность в высокой квалификации и ответственности персонала; - Высокие требования к коммуникациям

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

**Тема: Составление мотивационного плана деятельности сотрудников организации.**

**Цель:** закрепить теоретические знания о мотивации и стимулировании труда, сформировать умения проектировать систему стимулирования максимально адекватную существующим потребностям работников.

**Квалификационные требования:**

обучающийся должен **уметь:**

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

обучающийся должен **знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

**Формируемые компетенции: ПК:**

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

**Задание 1.** Предложите методы стимулирования, направленные на удовлетворение следующих потребностей:

Потребности	Методы стимулирования		
1. Физиологические потребности	1.	2.	3.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем	1.	2.	3.
3. Социальные потребности	1.	2.	3.
4. Потребности в уважении и самоуважении	1.	2.	3.
5. Потребности в самореализации	1.	2.	3.

**Задание 2.** Разработайте проект системы стимулирования для одной категории сотрудников (по выбранному вами ранее предприятию). Результаты оформите в таблице:

Вид стимулирования	Форма стимулирования		
1. Экономическое	1. 4	2. 5	3.
2. Неэкономическое	1. 4	2. 5	3.

**Задание 3.** Разработайте и подготовьте презентацию проекта: «Положение о моральном стимулировании» сотрудников выбранного Вами ранее предприятия. Для разработки проекта воспользуйтесь рекомендациями по разработке Положения.



## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

**Тема:** «Разработка схемы контроля деятельности коммерческой организации.

**Цель:** закрепить теоретические знания о контроле как функции менеджмента; сформировать умения в области разработки системы контроля.

**Задание 1.** Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформите в таблице:

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
1. Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
2. Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
3. Заключительный: - анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

**Задание 2.** Разработайте проект системы контроля на выбранном вами предприятии. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице:

Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая дисциплина, прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)	Вид контроля	Содержание контроля
	1. Предварительный	
	2. Текущий	
	3. Заключительный	

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

**Тема:** «Применение методов управления»

**Цель:** закрепить теоретические знания о методах и стилях управления, сформировать умения выбирать методы и стиль управления в зависимости от ситуации.

**Задание 1.** Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические

**Методы управления:** устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

**Задание 2.** Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

**Характеристики:** формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

**Задание 3.** Примите решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

1. До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя неоцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.
2. По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.
3. Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

**Задание 4. Какой стиль управления целесообразно использовать в следующих ситуациях:**

1. Персонал отдела обладает квалификацией, соответствующей уровню решаемой задачи, не нуждается в дополнительном инструктировании.
2. Подчиненные имеют низкий уровень самоменеджмента, нуждаются в детальном инструктировании по поводу выполняемой работы.
3. Квалификация и уровень ответственности подчиненных достаточно высок, они имеют сильную мотивацию.
4. Руководитель способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальное решение без поддержки подчиненных.
5. Подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей.
6. Вы недавно создали предприятие, ваши сотрудники еще недостаточно освоили цели, которые стоят перед предприятием, не все приняли предлагаемые правила трудового распорядка.
7. Ваше предприятие стабильно развивается, вы создали сильную команду, члены которой возглавляют структурные подразделения предприятия и которые способны принимать самостоятельно взвешенные решения.

**Задание 5.** Проанализируйте стиль управления, который использует по отношению к вашей группе ваш классный руководитель. Ответ обоснуйте.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9**

**Тема: «Принятие управленческих решений» (деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»)**

**Цель:** сформулировать этапы процесса принятия управленческого решения, факторы, влияющие на эффективность решения, методы принятия управленческих решений; сформировать умения принимать решения по алгоритму.

**Задание 1.** Ознакомьтесь с информацией для принятия решения:

Вы потерпели кораблекрушение в южной части Тихого океана. Основная ваша задача –

продержаться до прибытия спасателей. Для этого у вас имеются: надувной плот, тысяча рублей и коробок спичек. Кроме этого, вы должны взять с собой все ниже перечисленные предметы, проранжировав их в порядке очередности (с 1 по 15).

На первом этапе работа выполняется строго индивидуально, на втором – решение принимается группой, на третьем – вам дается экспертная оценка. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Предметы	Индивид. выбор	Групповой выбор	Экспертный выбор
Секстант			
20 метров прозрачного пластика			
Репеллент, отпугивающий акул			
Бутылка водки			
Приемник			
Карта Тихого океана			
Противомоскитная сетка			
Зеркало для бритья			
Две коробки шоколада			
Канистра с нефтегазовой смесью			
Коробка с проднабором			
Рыболовная снасть			
Надувная подушка			
15 метров нейлонового каната			
Канистра с водой			

Выполнив задание, вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Укажите этапы процесса принятия решения.
2. Укажите факторы, влияющие на эффективность решения.
3. Укажите методы принятия решения, которые были использованы в данной ситуации.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

**Тема: «Коммуникация как функция менеджмента»  
(деловая игра «Конференция»)**

**Цель:** закрепить теоретические знания о коммуникационном процессе, коммуникационных барьерах и путях их преодоления, деловой риторике руководителя; сформировать навыки публичного выступления.

### **Задание 1. Оцените свои коммуникационные способности.**

Усадите перед собой группу получателей сообщения и дайте им по листу бумаги. Описывайте представленное изображение таким образом, чтобы получатели смогли воспроизвести на своих листах по возможности точную его копию.

Отправитель сообщения не может делать уточнения ни словами, ни жестами.

После завершения передачи сообщения сверьте полученные зарисовки с оригиналами и сделайте выводы о своих коммуникационных способностях.

Ответьте на вопросы:

1. Назовите коммуникационные барьеры, явившиеся причиной отклонений результата от эталона.
2. Сформулируйте рекомендации для отправителя информации по преодолению коммуникационных барьеров.

## Задание 2. деловая игра «Конференция»)

### Этапы:

1. Все студенты подают заявки на выступления с указанием темы в экспертную комиссию.
2. Экспертная комиссия выбирает 10 тем выступлений, которые, на их взгляд, являются наиболее интересными для слушателей.
3. Выступление участников конференции.
4. В процессе выступления все остальные студенты являются наблюдателями и оценивают выступление по схеме:
5. После выступления:
  - выступающий проводит самооценку своего выступления,
  - один из наблюдателей дает оценку выступлению.

Риторический инструментарий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ключ: - информационный -оухотворяющий -менторский -конфронтационный										
Принципы: -доступность -ассоциативность -интенсивность -экспрессивность -сенсорность										
Коммуникационные эффекты: -первых фраз -квантового выброса информации -визуального имиджа -дисперсии -художественной выразительности -интонации и паузы -аргументации										

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

### Тема: «Деловое общение»

**Цель:** 1) закрепить теоретические знания о формах делового общения, его принципах;  
2) уяснить сущность и цели деловой встречи (беседы).  
3)изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой встречи (беседы);  
4) получить навыки в подготовке и проведении деловых встреч (бесед).Сформировать умения по применению эффективных приемов и методов в деловом общении.

**Задание 1. Ознакомиться с ситуацией.** Провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы. Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.

В случае успешных переговоров ООО должно получить от ОАО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.

ОАО «Мотос» находится в Подмоскowie и осуществляет производство мототехники. Важными

комплектующими изделиями этой техники являются мотоциклы. Общество заинтересовано в покупке более дешевых отечественных шин, однако его не устраивает качество этих изделий, так как оно отрицательно влияет на конкурентоспособность мототехники на внутреннем и внешнем рынках.

ООО «Шина» расположено в г. Владимире. Оно производит авто- и мотоциклы. 97% их реализуется российским потребителям, 3% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей. Весьма заинтересовано в получении заказа на производство автошин от ОАО «Мотос».

Руководство ООО «Шина» получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями ОАО «Мотос» по вопросу возможной покупки акционерным обществом шинопроизводства. Встреча должна состояться через неделю.

#### **Ход выполнения задания:**

Необходимо разделить группу на две подгруппы. Одна подгруппа должна играть роль команды представителей ОАО на переговорах с ООО, другая подгруппа – команды представителей общества «Шина».

Кроме того, следует выделить двух студентов для наблюдения за действиями двух команд – студенческих подгрупп.

Обеим подгруппам следует провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.

Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.

В случае успешных переговоров ООО должно получить от ОАО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.

Подгруппа студентов, исполняющая роль сотрудников ООО, должна подготовить также подробное коммерческое предложение с приложенными к нему необходимыми документами.

Преподаватель, используя наблюдения двух студентов-помощников, должен сделать выводы и заключение по подготовке и проведению двумя командами встречи-переговоров, по составлению коммерческого предложения.

#### **Задание 2. Провести переговоры (деловую беседу) по ниже указанным темам. Заполнить «Листок наблюдения», на основании которого сформулировать предложения по повышению эффективности деловой беседы.**

Два студента проводят переговоры (беседы) в парах (начальник-подчиненный):

1. Беседа бухгалтера с налоговым инспектором. Тема: Несогласие бухгалтера с отдельными замечаниями, указанными в акте проверки.
2. Беседа главного бухгалтера и бухгалтера. Тема: Ошибки бухгалтера при начислении заработной платы.
3. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Расширение штата бухгалтерии.
4. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Необходимость повышения квалификации работников бухгалтерии.
5. Беседа главного бухгалтера и кассира предприятия. Тема: Недостаточная внимательность кассира при проверке наличия необходимых реквизитов на приходных кассовых ордерах и расходных документах, а также указанных в этих документах приложений (заявления, накладные, счета, справки и др.).
6. Беседа главного бухгалтера и работника предприятия. Тема: Излишне выплаченные работнику суммы и способы их возврата.
7. Беседа главного бухгалтера и начальника отдела продаж. Тема: Требование главного бухгалтера к предоставлению определенных документов, заполненных определенным образом, в определенные сроки.

Наблюдатели заполняют «Листок наблюдения», на основании которого формулируют предложения по повышению эффективности деловой беседы.

#### **ЛИСТОК НАБЛЮДЕНИЯ**

<b>ОШИБКИ</b>	<b>ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ</b>

Результативность управленческой деятельности во многом определяется владением менеджерами искусством делового общения. В любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые встречи (беседы).

Процесс проведения деловых встреч можно разделить на несколько этапов:

- определить цели встречи (беседы);
- подготовиться к встрече (беседе);
- работать по плану, учитывая прошлый опыт;
- собрать информацию о данной организации и ее деятельности;
- составить рабочий план беседы.

В день встречи следует:

- позвонить для подтверждения договоренности;
- просмотреть утреннюю деловую прессу, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь значение для потенциального клиента;
- аккуратно, по-деловому одеться;
- прийти с запасом времени.

Проведение встречи (беседы).

Задачами первой фазы беседы являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе.

Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.

Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и «давления» авторитетом.

При этом следует применять «Вы – подход», т.е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать: что его может заинтересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.

Фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на конкретных примерах. Излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому, сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику «Что вы думаете об этом предложении?» Можно выразить свое одобрение: «Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!»;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

*Способы нейтрализации замечаний или возражений:*

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания

авторитетного для собеседника человека;

2. «Сжатие» нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий;

3. Условное согласие, т.е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.

4. Метод «да, но...». Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: «...Вы совершенно не правы!». К позиции и мнению собеседника, во всяком случае, нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем».

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

При окончании беседы необходимо учитывать следующее.

Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путанные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например, «Давайте подведем итоги».

После встречи рекомендуется следующее.

Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1-2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.

### 3.3. Внеаудиторная самостоятельная работа

Раздел Рабочей программы	№	
<b>Раздел 1 Задачи и функции менеджмента</b>		
Подготовка сообщения: национальные особенности менеджмента.	№1	2
-Подготовка сообщений : Анализ влияния факторов внешней среды на деятельность коммерческой организации Проведение анализа внутренней среды организации. (техникума)	№ 2.	2
		2
<b>Раздел 2. Цикл менеджмента</b>		
Подготовка сообщения: порядок и правила составления стратегических, тактических и оперативных планов	№3	2
Подготовка сообщения «Проектирование современных организационных структур (сетевых, виртуальных)».	№4	2
Подготовка сообщения «Стимулирование труда и системы мотивации сотрудников в России и за рубежом».	№5	2
Составление схемы организации контроля.	№6	1
<b>Раздел 3. Координация управления</b>		
Подготовка сообщения «Характер воздействия: прямое и косвенное воздействие».	№7	2
Анализ управленческих решений в конкретных ситуациях.	№8	2
Анализ коммуникации в коммерческой организации.	№9	2
<b>Раздел 4. Деловое и управленческое общение</b>		
Составление правил делового этикета.	№ 10	2
Подготовка сообщений «Управление конфликтами и стрессами»	№11	2
итого		23

## 4. Контрольно-оценочные материалы дифференцированного зачета по дисциплине ОП.03 Менеджмент

### 4.1.Паспорт

#### Назначение:

Комплект оценочных материалов предназначен для контроля и оценки результатов освоения дисциплины ОП.03 Менеджмент (в торговле) ППССЗ 38.02.04 Коммерция (по отраслям).

Формой аттестации по дисциплине является дифференцированный зачет, который проводится в соответствии с учебным планом ГБПОУ ПО «Локнянский с/х техникум» по специальности 38.02.04 Коммерция со сроком обучения 2 г 10 мес с целью определения уровня освоения обучающимися умений и знаний, предусмотренными ФГОС по указанной специальности.

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.

Проверяемые умения, знания необходимы для освоения обучающимися общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь.

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

Условием допуска к дифференцированному зачету является положительная текущая аттестация по ОП.03 Менеджмент и выполненные внеаудиторные самостоятельные работы. Полученные обучающимися оценки заносятся в протокол.

Время на выполнение работы – 45 мин.



Оборудование: Компьютер, программа My Test Editor.

Зачетная работа включает:

- ✓ два варианта тестовых заданий 1-2 уровней сложности
- ✓ компетентностно-ориентированное задание (3 уровень сложности).

Цель тестовых заданий - проверка теоретических знаний

Цель компетентностно-ориентированного задания - проверка сформированности первоначальных умений. Такое задание следует считать сложным.

Система оценивания отдельных заданий и работы в целом.

**Критерии оценок тестовых заданий 1-2 уровня сложности:**

«5» (отлично) – 85-100%

«4» (хорошо) – 70-84%

«3» (удовлетворительно) – 50 – 69%

«2» (неудовлетворительно) менее 50%

### **Критерии оценок компетентностно-ориентированного задания «С»**

Оценка	Учащийся
	умеет
5	самостоятельно выполнять работу, дать правильный ответ и уложиться в отведенное время. Самостоятельно применять теоретические знания в практической деятельности; организовывать собственную деятельность, исходя из цели и способов ее достижения, определенных руководителем. Работать в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, клиентами.
4	самостоятельно выполнять задание при незначительной помощи преподавателя (допускает отдельные несущественные ошибки, исправляемые самим учащимся при указании преподавателя на ошибку)
3	выполнять задание удовлетворительно в пределах требований (допускает отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя) Имеют место: нетвердое усвоение некоторых приемов выполнения задания; отдельные нарушения организации труда или рабочего места; недостаточная самостоятельность в работе;
2	грубо нарушает требования к выполнению задания; не делается попытка применить знания в практической деятельности; неумение выполнить работу по заданию даже при помощи преподавателя.

**Итоговая оценка за выполнение компетентностно-ориентированного задания рассчитывается как средне-арифметическое значение**

## 4.2.Содержание заданий дифференцированного зачета по ОП.03Менеджмент

### 4.2.1.Тестовое задание:

**Задание для экзаменуемого.**

1. Выполните тестовое задание в программе My Test.

Инструкция к выполнению:

- 1.Внимательно прочитайте задание теста.
- 2.Прочитайте варианты ответов.
- 3.В графе «правильный ответ» поставьте выбранную букву (буквы) из варианта ответа.
4. Исправления не допускаются.

Задание #1				
(Выберите правильные ответы)				
Перечислите вторичные потребности человека				
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:				
1)		признание и самоутверждение		
2)		физиологические потребности		
3)		самовыражение		
4)		безопасность и защищенность		
5)		принадлежность и причастность		
Задание #2				
(Выберите правильные ответы)				
Перечислите первичные потребности человека				
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:				
1)		безопасность и защищенность		
2)		физиологические потребности		
3)		принадлежность и причастность		
4)		самовыражение		
5)		признание и самоутверждение		
Задание #3				
(Выберите единственно правильный ответ)				
С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)		видение будущего, которое желательно достичь		
2)		желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы		
3)		результат, на достижение которого направлено управление		
4)		объективная тенденция развития организации		
Задание #4				
Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»				
Укажите соответствие для всех 3 вариантов ответа:				
1)		американская модель менеджмента	1)	командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим

2)		русская модель менеджмента	2)	экономический, дополнен социально-психологическим
3)		японская модель менеджмента	3)	экономический, дополнен командным
<b>Задание #5</b>				
<i>(Выберите правильные ответы)</i>				
<b>К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...</b>				
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:				
1)		мотивация		
2)		планирование		
3)		контроль		
4)		финансирование		
<b>Задание #6</b>				
<i>(Выберите правильные ответы)</i>				
<b>К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...</b>				
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:				
1)		классический стиль кабинета		
2)		яркие краски в одежде		
3)		строгий деловой костюм		
4)		доброжелательную атмосферу общения		
<b>Задание #7</b>				
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>				
<b>Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)		выбор оптимального варианта решения		
2)		уяснение проблемы		
3)		постановка задачи		
4)		разработка вариантов решения		
<b>Задание #8</b>				
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>				
<b>К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)		мотивация		
2)		организация		
3)		прогнозирование		
4)		планирование		
<b>Задание #9</b>				
<i>(Выберите правильные ответы)</i>				
<b>Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов структур, как...</b>				
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:				

1)		линейная
2)		матричная
3)		линейно-функциональная
4)		функциональная
<b>Задание #10</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		объединения
2)		безопасности
3)		приобретения
4)		подчинения
<b>Задание #11</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		государственная кадровая политика в области трудового коллектива
2)		создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива
3)		выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
4)		генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом
<b>Задание #12</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		принуждении
2)		вознаграждении
3)		убеждении
4)		компромиссе
<b>Задание #13</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		согласования
2)		кооперации
3)		взаимного подчинения
4)		доверия
<b>Задание #14</b>		
<i>(Вставить слово)</i>		
<b>В теории менеджмента под _____ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...</b>		

Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		делегированием
2)		централизацией
3)		децентрализацией
4)		«маятником концентрации»
<b>Задание #15</b>		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)		инструкция
2)		приказ
3)		убеждение
4)		премирование
<b>Задание #16</b>		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)		работают в одном офисе
2)		намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели
3)		связаны друг с другом с помощью информационных потоков
4)		тесно связаны друг с другом
<b>Задание #17</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>В теории менеджмента стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество – это мотивация...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		компетентности
2)		достижений
3)		власти
4)		принадлежности к группе
<b>Задание #18</b>		
<i>Выберите неверное утверждение</i>		
<b>Менеджмент – это...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		деятельность, направленная на получение прибыли на основе эффективного использования материальных и человеческих ресурсов
2)		способ управления
3)		вид профессиональной деятельности
4)		наука управлять
<b>Задание #19</b>		
<i>Выберите верные ответы</i>		
<b>Какие работники являются менеджерами?</b>		

Выберите несколько из 10 вариантов ответа:		
1)		член Совета директоров АО
2)		бригадир строительной бригады
3)		преподаватель вуза
4)		главный врач поликлиники
5)		инженер - проектировщик
6)		начальник цеха завода
7)		председатель правления банка
8)		участковый врач
9)		генеральный директор производственного объединения
10)		начальник отдела сбыта
Задание #20		
<i>Выберите неверное утверждение.</i>		
<b>Задачами управления являются:</b>		
Выберите один из 6 вариантов ответа:		
1)		совершенствование производственного процесса
2)		снижение затрат на производство
3)		внедрение новейших наукоемких технологий
4)		организация производства конкурентоспособных товаров
5)		снижение заработной платы работников
6)		повышение качества продукции
Задание #21		
<i>Выберите неверное утверждение.</i>		
<b>Организация – это...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		структура взаимодействия людей для достижения общей цели
2)		группа людей объединенных общей целью
3)		процесс взаимодействия людей для достижения общей цели
4)		группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
Задание #22		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		акционеры, конкуренты, поставщики
2)		все перечисленное
3)		правительственные органы, местные органы власти
4)		потребители, торговые предприятия, местные органы власти
Задание #23		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Целью планирования деятельности организации является</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)		определение целей, сил и средств

2)		обоснование затрат		
3)		обоснование численности работников		
4)		обоснование сроков		
<b>Задание #24</b>				
Укажите соответствие межличностного расстояния...				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)		более 3,7 м	1)	для того чтобы обменяться несколькими словами или вообще не контактировать
2)		1,2-3,7 м	2)	социальное расстояние для деловых бесед
3)		до 0,5 м	3)	интимное расстояние
4)		0,5-1,2 м	4)	дружеский разговор
<b>Задание #25</b>				
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>				
<b>Решение о распределении полномочий между руководителями принимается в процессе:</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)		планирования		
2)		контроля		
3)		исследования		
4)		организации		
<b>Задание #26</b>				
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>				
<b>Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)		передается ответственность нижестоящему руководителю		
2)		передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель		
3)		передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю		
4)		назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность		
<b>Задание #27</b>				
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>				
<b>Система контроля в организации обычно состоит из:</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)		предварительного, текущего и заключительного		
2)		предварительного и заключительного		
3)		только из текущего контроля		
4)		текущего и заключительного		
<b>Задание #28</b>				
<i>Выберите несколько правильных ответов</i>				
<b>Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?</b>				

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:			
1)		потребность в принадлежности	
2)		потребность в самовыражении	
3)		потребность во власти	
4)		потребность в безопасности	
Задание #29			
(Выберите единственно правильный ответ)			
Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?			
Выберите один из 4 вариантов ответа:			
1)		созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам	
2)		созданы цеха на предприятии по производству мягкой мебели, кухонной мебели, офисной мебели	
3)		созданы филиалы предприятия в пяти городах	
4)		созданы отделы на предприятии, равные по численности	
Задание #30			
(Выберите единственно правильный ответ)			
К экономическим методам управления относят			
Выберите один из 4 вариантов ответа:			
1)		все перечисленное выше	
2)		издание приказов и распоряжений	
3)		система заработной платы и премирования	
4)		внушение убеждение	
Задание #31			
Сопоставьте понятия и их определение...			
Укажите соответствие для всех 3 вариантов ответа:			
1)	Линейно-функциональная (штабная) структура управления	1)	тип организационной структуры, которая организуется путем совмещения структур двух типов: линейной и программно-целевой
2)	Матричная структура управления	2)	иерархическая система руководителей, каждый из которых осуществляет единоличное управление подчиненными ему руководителями нижестоящей ступени, выполняя все функции управления



3)		Линейная структура управления	3)	иерархическая система линейных руководителей, при каждой из которых имеется штаб (аппарат) управления, состоящий из отделов, специализирующихся на выполнении отдельных функций управления
----	--	-------------------------------	----	--

### Задание #32

Сопоставьте понятие и его определение.

Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:

1)		Коммуникация	1)	процесс обмена информацией организации
2)		Коммуникационный процесс	2)	соединение определенным образом участков процесса с помощью информационных потоков
3)		Коммуникационная сеть	3)	знание закономерностей процесса общения и умение общаться с людьми, вступать в контакт, быстро адаптироваться к новым условиям
4)		Коммуникативная компетентность	4)	последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена: формулирование идей, кодирование информации, выбор канала связи и передачи сообщения, декодирование сообщения, формирование ответа и передача его отправителю

### Задание #33

(выберите единственно верный ответ)

**Организация должна состоять из:**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		трех или более человек
2)		хотя бы двух человек
3)		более десяти человек

### Задание #34

(выберите единственно верный ответ)

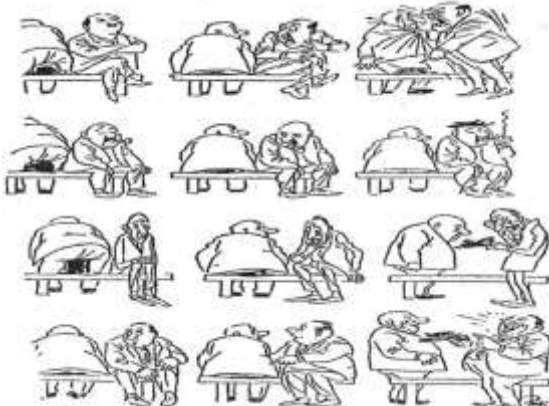
**Внешняя среда характеризуется:**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		стабильностью, предсказуемостью, управляемостью
2)		сложностью, масштабностью, предсказуемостью

3)		сложностью, непредсказуемостью, подвижностью
<b>Задание #35</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Социальная ответственность организации — это отклик организации на проблемы общества и оказание помощи в их разрешении. Что может быть примером социальной ответственности?</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		ответственность, гуманность в поведении организации по отношению к членам общества, любая помощь
2)		соблюдение законов работниками организации
3)		оказание посильной финансовой помощи обществу
<b>Задание #36</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Наличие в организации должностных инструкций позволяет:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		повысить квалификацию работников
2)		расширить предприятие, открыть филиал
3)		четко распределить полномочия и зоны ответственности
<b>Задание #37</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Делегирование полномочий — это:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		отказ от полномочий
2)		передача полномочий
3)		превышение полномочий
<b>Задание #38</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Поставщики, конкуренты, потребители, местные органы управления — это:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		факторы внутренней среды
2)		факторы внешней среды прямого воздействия
3)		факторы внешней среды косвенного воздействия
<b>Задание #39</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Какие из перечисленных ниже факторов относятся к факторам внутренней среды организации:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		цели, задачи, технология, реклама, персонал
2)		потребители, поставщики, местные органы управления
3)		цели, задачи, технология, структура, персонал
<b>Задание #40</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Какой организации не существует:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		неформальной
2)		формальной

3)		адаптивной
<b>Задание #41</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Как называется наиболее общая цель организации?</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		миссия
2)		план
3)		задача
<b>Задание #42</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Какую цель обычно организация перед собой не ставит?</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		приумножение прибыли
2)		сокращение производства
3)		выживание
<b>Задание #43</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Какие качества должны быть развиты у менеджера?</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		медлительность, осторожность, исполнительность
2)		терпение, усидчивость, пунктуальность
3)		коммуникабельность, решительность, ответственность
<b>Задание #44</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Делегирование полномочий является:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		обязательным элементом управления
2)		желательным элементом управления
3)		нежелательным элементом управления
<b>Задание #45</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Общие цели формируются и устанавливаются:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		на основе общей миссии организации
2)		верны оба ответа
3)		на основе ценностей и целей высшего руководства
<b>Задание #46</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Анализ внешней среды организации производится с целью:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		определить ресурсный потенциал организации
2)		определить угрозы и возможности, с которыми сталкиваются организации

3)		определить сильные и слабые стороны организации
<b>Задание #47</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции
2)		осуществлять реализацию выпущенной продукции
3)		изучать ассортимент конкурентов
<b>Задание #48</b>		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Идеальная модель организации менеджмента на предприятии включает:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		контроль и мотивацию работников
2)		умелую организацию работы
3)		доверие и уверенность в подчиненных
<b>Задание #49</b>		
<i>(впишите типы темперамента)</i>		
Внимательно рассмотрите картинки, на которых изображена реакция людей с различным		
темпераментом на смятую шляпу. Сможете ли вы определить, у кого из них какой тип темперамента?		
		
Заполните пропуски:		
1.	[ ]	
2.	[ ]	
3.	[ ]	
4.	[ ]	
<b>Задание #50</b>		

Изучив картинку, определите какой тип имеет приведенная организационная структура управления?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

- |    |                        |
|----|------------------------|
| 1) | Программно-целевая     |
| 2) | Линейно-функциональная |
| 3) | Функциональная         |
| 4) | Линейная               |

### Задание #51

Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

- |    |                        |
|----|------------------------|
| 1) | Линейно-штабная        |
| 2) | Матричная              |
| 3) | Линейно-функциональная |
| 4) | Программно-целевая     |

### Задание #52

Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

- |    |                        |
|----|------------------------|
| 1) | Линейно-функциональная |
| 2) | Линейная               |
| 3) | Программно-целевая     |
| 4) | Матричная              |

### Задание #53

Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?

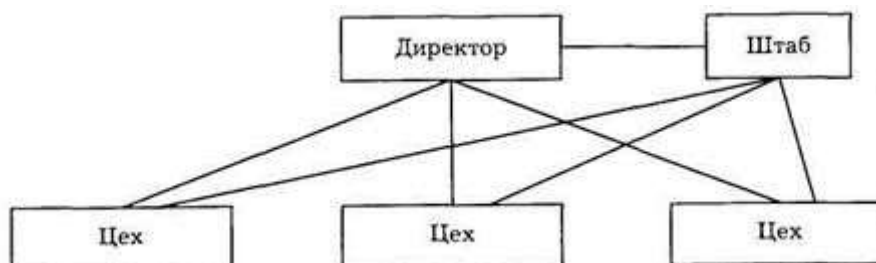


Выберите один из 4 вариантов ответа:

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 1) | Линейная                     |
| 2) | Ограниченного функционализма |
| 3) | Линейно-штабная              |
| 4) | Функциональная               |

### Задание #54

Каков тип структуры, приведенной на рисунке (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 1) | Линейно-функциональная       |
| 2) | Ограниченного функционализма |
| 3) | Функциональная               |
| 4) | Линейно-штабная              |

### Задание #55

Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность — это (укажите правильный ответ):

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	Структура управления
2)	Принципы управления
3)	Хозяйственный механизм
4)	Функции управления

#### 4.2.2. Компетентностно-ориентированное задание

##### Вариант 1.

Проверяемые умения:

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

##### Инструкция к выполнению:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Запишите Ваше видение решения ситуации. Дайте необходимые пояснения (комментарии)

##### Задача.

После окончания техникума Вам будет присвоена специальность «Менеджер». Разработайте свой карьерный план. Проанализируйте разделы карьерного плана.

##### Вариант 2.

Проверяемые умения:

- 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

##### Инструкция к выполнению:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Проанализируйте ситуацию. Запишите Ваше видение решения ситуации. Дайте необходимые пояснения (комментарии)

##### Задача.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

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

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

### 4.2.3.Эталон ответов

#### Тесты

Задание #1				
(Выберите правильные ответы)				
Перечислите вторичные потребности человека				
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:				
1)	+	признание и самоутверждение		
2)	-	физиологические потребности		
3)	+	самовыражение		
4)	-	безопасность и защищенность		
5)	+	принадлежность и причастность		
Задание #2				
(Выберите правильные ответы)				
Перечислите первичные потребности человека				
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:				
1)	+	безопасность и защищенность		
2)	+	физиологические потребности		
3)	-	принадлежность и причастность		
4)	-	самовыражение		
5)	-	признание и самоутверждение		
Задание #3				
(Выберите единственно правильный ответ)				
С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)	+	видение будущего, которое желательно достичь		
2)	-	желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы		
3)	-	результат, на достижение которого направлено управление		
4)	-	объективная тенденция развития организации		
Задание #4				
Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»				
Укажите соответствие для всех 3 вариантов ответа:				
1)	2	американская модель менеджмента	1)	командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим
2)	1	российская модель менеджмента	2)	экономический, дополнен социально-психологическим
3)	3	японская модель менеджмента	3)	экономический, дополнен командным
Задание #5				



<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	мотивация
2)	+	планирование
3)	+	контроль
4)	-	финансирование
<b>Задание #6</b>		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	классический стиль кабинета
2)	-	яркие краски в одежде
3)	+	строгий деловой костюм
4)	-	доброжелательную атмосферу общения
<b>Задание #7</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	выбор оптимального варианта решения
2)	-	уяснение проблемы
3)	-	постановка задачи
4)	-	разработка вариантов решения
<b>Задание #8</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	мотивация
2)	-	организация
3)	+	прогнозирование
4)	-	планирование
<b>Задание #9</b>		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов структур, как...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	линейная
2)	-	матричная
3)	+	линейно-функциональная
4)	-	функциональная
<b>Задание #10</b>		

<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i> <b>К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	объединения
2)	-	безопасности
3)	-	приобретения
4)	+	подчинения
<b>Задание #11</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i> <b>В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	государственная кадровая политика в области трудового коллектива
2)	-	создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива
3)	-	выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
4)	-	генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом
<b>Задание #12</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i> <b>Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	принуждении
2)	-	вознаграждении
3)	-	убеждении
4)	-	компромиссе
<b>Задание #13</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i> <b>Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	согласования
2)	-	кооперации
3)	-	взаимного подчинения
4)	-	доверия
<b>Задание #14</b>		
<i>(Вставить слово)</i> <b>В теории менеджмента под _____ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	делегированием
2)	-	централизацией

3)	-	децентрализацией
4)	-	«маятником концентрации»
<b>Задание #15</b>		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	инструкция
2)	+	приказ
3)	-	убеждение
4)	-	премирование
<b>Задание #16</b>		
<i>(Выберите правильные ответы)</i>		
<b>В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...</b>		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	работают в одном офисе
2)	+	намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели
3)	+	связаны друг с другом с помощью информационных потоков
4)	-	тесно связаны друг с другом
<b>Задание #17</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>В теории менеджмента стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество – это мотивация...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	компетентности
2)	+	достижений
3)	-	власти
4)	-	принадлежности к группе
<b>Задание #18</b>		
<i>Выберите неверное утверждение</i>		
<b>Менеджмент – это...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	деятельность, направленная на получение прибыли на основе эффективного использования материальных и человеческих ресурсов
2)	+	способ управления
3)	-	вид профессиональной деятельности
4)	-	наука управлять
<b>Задание #19</b>		
<i>Выберите верные ответы</i>		
<b>Какие работники являются менеджерами?</b>		
Выберите несколько из 10 вариантов ответа:		
1)	+	член Совета директоров АО
2)	+	бригадир строительной бригады

3)	-	преподаватель вуза
4)	+	главный врач поликлиники
5)	-	инженер - проектировщик
6)	+	начальник цеха завода
7)	+	председатель правления банка
8)	-	участковый врач
9)	+	генеральный директор производственного объединения
10)	+	начальник отдела сбыта
<b>Задание #20</b>		
<i>Выберите неверное утверждение.</i>		
<b>Задачами управления являются:</b>		
Выберите один из 6 вариантов ответа:		
1)	-	совершенствование производственного процесса
2)	-	снижение затрат на производство
3)	-	внедрение новейших наукоемких технологий
4)	-	организация производства конкурентоспособных товаров
5)	+	снижение заработной платы работников
6)	-	повышение качества продукции
<b>Задание #21</b>		
<i>Выберите неверное утверждение.</i>		
<b>Организация – это...</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	структура взаимодействия людей для достижения общей цели
2)	-	группа людей объединенных общей целью
3)	+	процесс взаимодействия людей для достижения общей цели
4)	-	группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
<b>Задание #22</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	акционеры, конкуренты, поставщики
2)	+	все перечисленное
3)	-	правительственные органы, местные органы власти
4)	-	потребители, торговые предприятия, местные органы власти
<b>Задание #23</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i>		
<b>Целью планирования деятельности организации является</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	определение целей, сил и средств
2)	-	обоснование затрат
3)	-	обоснование численности работников
4)	-	обоснование сроков

Задание #24				
Укажите соответствие межличностного расстояния...				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	более 3,7 м	1)	для того чтобы обменяться
				несколькими словами или вообще не контактировать
2)	2	1,2-3,7 м	2)	социальное расстояние для деловых бесед
3)	3	до 0,5 м	3)	интимное расстояние
4)	4	0,5-1,2 м	4)	дружеский разговор
Задание #25				
(Выберите единственно правильный ответ)				
<b>Решение о распределении полномочий между руководителями принимается в процессе:</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)	-	планирования		
2)	-	контроля		
3)	-	исследования		
4)	+	организации		
Задание #26				
(Выберите единственно правильный ответ)				
<b>Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)	-	передается ответственность нижестоящему руководителю		
2)	+	передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель		
3)	-	передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю		
4)	-	назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность		
Задание #27				
(Выберите единственно правильный ответ)				
<b>Система контроля в организации обычно состоит из:</b>				
Выберите один из 4 вариантов ответа:				
1)	+	предварительного, текущего и заключительного		
2)	-	предварительного и заключительного		
3)	-	только из текущего контроля		
4)	-	текущего и заключительного		
Задание #28				
Выберите несколько правильных ответов				
<b>Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?</b>				
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:				
1)	+	потребность в принадлежности		

2)	-	потребность в самовыражении
3)	+	потребность во власти
4)	-	потребность в безопасности
<b>Задание #29</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i> <b>Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
2)	-	созданы цеха на предприятии по производству мягкой мебели, кухонной мебели, офисной мебели
3)	-	созданы филиалы предприятия в пяти городах
4)	-	созданы отделы на предприятии, равные по численности

<b>Задание #30</b>		
<i>(Выберите единственно правильный ответ)</i> <b>К экономическим методам управления относят</b>		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	все перечисленное выше
2)	-	издание приказов и распоряжений
3)	+	система заработной платы и премирования
4)	-	внушение убеждение

<b>Задание #31</b>				
Сопоставьте понятия и их определение...				
Укажите соответствие для всех 3 вариантов ответа:				
1)	3	Линейно-функциональная (штабная) структура управления	1)	тип организационной структуры, которая организуется путем совмещения структур двух типов: линейной и программно-целевой
2)	1	Матричная структура управления	2)	иерархическая система руководителей, каждый из которых осуществляет единоличное управление подчиненными ему руководителями нижестоящей ступени, выполняя все функции управления
3)	2	Линейная структура управления	3)	иерархическая система линейных руководителей, при каждой из которых имеется штаб (аппарат) управления, состоящий из отделов, специализирующихся на выполнении отдельных функций управления

Задание #32				
Сопоставьте понятие и его определение.				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	Коммуникация	1)	процесс обмена информацией в организации
2)	4	Коммуникационный процесс	2)	соединение определенным образом участков процесса с помощью информационных потоков
3)	2	Коммуникационная сеть	3)	знание закономерностей процесса общения и умение общаться с людьми, вступать в контакт, быстро адаптироваться к новым условиям
4)	3	Коммуникативная компетентность	4)	последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена: формулирование идей, кодирование информации, выбор канала связи и передачи сообщения, декодирование сообщения, формирование ответа и передача его отправителю

Задание #33		
(выберите единственно верный ответ)		
<b>Организация должна состоять из:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	трех или более человек
2)	+	хотя бы двух человек
3)	-	более десяти человек

Задание #34		
(выберите единственно верный ответ)		
<b>Внешняя среда характеризуется:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	стабильностью, предсказуемостью, управляемостью
2)	-	сложностью, масштабностью, предсказуемостью
3)	+	сложностью, непредсказуемостью, подвижностью

Задание #35	
(выберите единственно верный ответ)	
<b>Социальная ответственность организации — это отклик организации на проблемы общества и оказание помощи в их разрешении. Что может быть примером социальной ответственности?</b>	

Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	+	ответственность, гуманность в поведении организации по отношению к членам общества, любая помощь
2)	-	соблюдение законов работниками организации
3)	-	оказание посильной финансовой помощи обществу

Задание #36		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Наличие в организации должностных инструкций позволяет:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	повысить квалификацию работников
2)	-	расширить предприятие, открыть филиал
3)	+	четко распределить полномочия и зоны ответственности

Задание #37		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Делегирование полномочий — это:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	отказ от полномочий
2)	+	передача полномочий
3)	-	превышение полномочий

Задание #38		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Поставщики, конкуренты, потребители, местные органы управления — это:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	факторы внутренней среды
2)	+	факторы внешней среды прямого воздействия
3)	-	факторы внешней среды косвенного воздействия

Задание #39		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Какие из перечисленных ниже факторов относятся к факторам внутренней среды организации:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	цели, задачи, технология, реклама, персонал
2)	-	потребители, поставщики, местные органы управления
3)	+	цели, задачи, технология, структура, персонал

Задание #40		
<i>(выберите единственно верный ответ)</i>		
<b>Какой организации не существует:</b>		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	неформальной



2)	-	формальной
3)	+	адаптивной

#### Задание #41

(выберите единственно верный ответ)

**Как называется наиболее общая цель организации?**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	миссия
2)	-	план
3)	-	задача

#### Задание #42

(выберите единственно верный ответ)

**Какую цель обычно организация перед собой не ставит?**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	приумножение прибыли
2)	-	сокращение производства
3)	+	выживание

#### Задание #43

(выберите единственно верный ответ)

**Какие качества должны быть развиты у менеджера?**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	медлительность, осторожность, исполнительность
2)	-	терпение, усидчивость, пунктуальность
3)	+	коммуникабельность, решительность, ответственность

#### Задание #44

(выберите единственно верный ответ)

**Делегирование полномочий является:**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	обязательным элементом управления
2)	-	желательным элементом управления
3)	-	нежелательным элементом управления

#### Задание #45

(выберите единственно верный ответ)

**Общие цели формируются и устанавливаются:**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	на основе общей миссии организации
2)	-	верны оба ответа
3)	-	на основе ценностей и целей высшего руководства

#### Задание #46

(выберите единственно верный ответ)

**Анализ внешней среды организации производится с целью:**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	определить ресурсный потенциал организации
2)	+	определить угрозы и возможности, с которыми сталкиваются организации
3)	-	определить сильные и слабые стороны организации

#### Задание #47

(выберите единственно верный ответ)

**Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы:**

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	+	получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции
2)	-	осуществлять реализацию выпущенной продукции
3)	-	изучать ассортимент конкурентов

#### Задание #48

(выберите единственно верный ответ)

**Идеальная модель организации менеджмента на предприятии включает:**

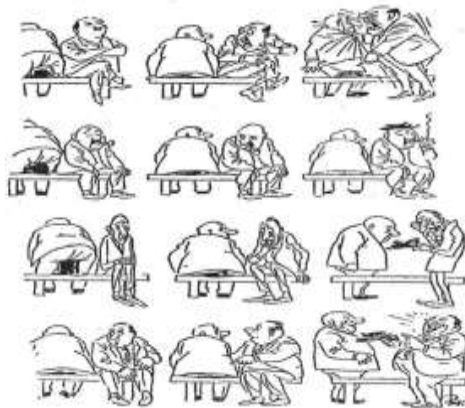
Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)	-	контроль и мотивацию работников
2)	-	умелую организацию работы
3)	+	доверие и уверенность в подчиненных

#### Задание #49

(впишите типы темперамента)

Внимательно рассмотрите картинки, на которых изображена реакция людей с различным темпераментом на смятую шляпу. Сможете ли вы определить, у кого из них какой тип темперамента?



Заполните  
пропуски:

1. [холерик]

2. [флегматик]

3. [меланхолик]

4. [сангвиник]

#### Задание #50

Изучив картинку, определите какой тип имеет приведенная организационная структура управления?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Программно-целевая
2)	-	Линейно-функциональная
3)	-	Функциональная
4)	+	Линейная

### Задание #51

Какой тип имеет приведенная организационная структура управления (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Линейно-штабная
2)	+	Матричная
3)	-	Линейно-функциональная
4)	-	Программно-целевая

### Задание #52

Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	Линейно-функциональная
2)	-	Линейная
3)	-	Программно-целевая
4)	-	Матричная

### Задание #53

Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)?

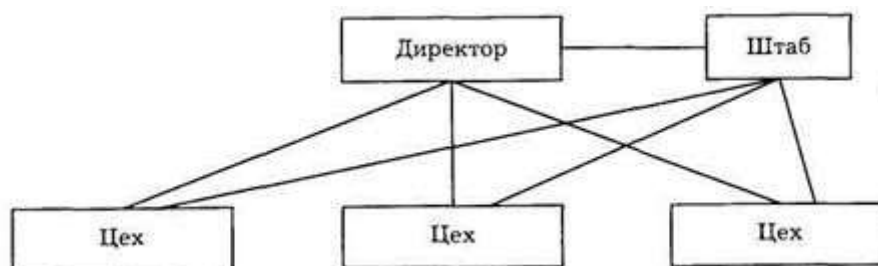


Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Линейная
2)	-	Ограниченного функционализма
3)	+	Линейно-штабная
4)	-	Функциональная

### Задание #54

Каков тип структуры, приведенной на рисунке (укажите правильный ответ)?



Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Линейно-функциональная
2)	-	Ограниченного функционализма
3)	-	Функциональная
4)	+	Линейно-штабная

### Задание #55

Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность — это (укажите правильный ответ):

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	+	Структура управления
2)	-	Принципы управления
3)	-	Хозяйственный механизм
4)	-	Функции управления

### Компетентностно-ориентированное задание

#### Эталон ответов

#### Вариант 1.

Проверяемые умения:

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

#### Задача.

После окончания техникума Вам будет присвоена специальность «Менеджер». Разработайте свой карьерный план

#### Решение задачи:

Прежде, чем составлять карьерный план, сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые бы он хотел занять в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить является ли данный план развития карьеры реалистичным и, если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана.

Цели карьеры	Значимость	Срок	Практические цели	Контроль
Найти работу по специальности	Очень высокая	2023	Устроиться на работу в престижную компанию на должность менеджера	
Профессиональный рост		2024-2029	Получить высшее (заочно) образование, заниматься самообразованием, проявлять инициативность, приобрести опыт работы	
Высокооплачиваемая работа	Очень высокая	2025	Получить должность менеджера по управлению персоналом	
Развитие отношений с коллегами	Очень высокая	2026	Приобрести умение работать в команде, научиться аргументировать, видеть общие цели и задачи, развивать коммуникативные способности и инициативность	
Профессиональный рост	Очень высокая	2027-2028	посещать тренинги, курсы повышения квалификации и т.п. Использовать возможности, связанные с расширением организации, проявлять инициативность, креативность	
Продвижение по служебной лестнице	Очень высокая	2029	Реализовать планы дальнейшего карьерного роста, в частности получить должность начальника службы управления персоналом	

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

## **Вариант 2.**

Проверяемые умения:

- 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

**Задача:** Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

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

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

**Решение задачи:**

Успешному развитию деятельности организации часто препятствует неправильное восприятие персоналом поставленных перед ним задач, а также стратегических целей компании. Решить эту и ряд других проблем поможет регулярная обратная связь руководства с сотрудниками.

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

***Обратная связь должна быть регулярной и планомерной, она таковой не является.***

***Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи. Такого тоже не наблюдается.***

Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков. Сотрудница говорит, что «Мы с руководителем не особенно общаемся».

***Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне. Такие беседы не проводятся.***

**На основании данных, приведенных в условии, можно сделать вывод, что ни одно из приведенных условий эффективной обратной связи не реализованы в данной организации.**

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях.

***Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя.***

***В данном случае фраза «Мы с руководителем не особенно общаемся» говорит о том, что в организации не развиты вертикальные коммуникации ни по нисходящей, ни по восходящей.***

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

***Как правило, восходящие коммуникации могут иметь место, если развиты нисходящие коммуникации. В данном случае, как сказано выше, не развиты ни нисходящие, ни восходящие коммуникации.***

#### 4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

По мнению ведущих специалистов, чтобы сделать обратную связь более эффективной, следует соблюдать следующие правила, успешно опробованные на практике многими руководителями:

1. Обратная связь должна быть регулярной и планомерной.
2. Обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Не надо стремиться проконтролировать все – лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, где нужно помочь подчиненному избежать возможных ошибок.
3. Использование в системе обратной связи скрытого контроля не приносит ничего существенного – кроме обиды, досады и напряжения в отношениях.
4. Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи.
5. Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков.
6. Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне.
7. Важно, чтобы подчиненный согласился с критикой, сделал из нее должные выводы и понял, как можно исправить положение.

#### **Краткий вывод:**

**В данном случае отсутствует обратная связь и заинтересованность руководителя в удовлетворенности работников результатами своего труда, что значительно снижает уровень коммуникации.**

**Низкий уровень развития вертикальных коммуникаций.**

**В описанной ситуации возможность для восходящей коммуникации отсутствует.**

**Для построения более эффективной обратной связи необходимо наладить восходящие коммуникации подчиненных с руководителем по средствам например корпоративной почты, проведения совместных корпоративных мероприятий.**



## Приложение 1. Форма протокола дифференцированного зачета

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Псковской области  
«Локнянский сельскохозяйственный техникум»

**ПРОТОКОЛ**  
**аттестации обучающихся**  
**ГБПОУ ПО «Локнянский с/х техникум»**  
**202.. / 202..уч. год**

По учебной дисциплине **ОП.03 Менеджмент**

Форма аттестации \_\_\_\_\_ дифференцированный зачет \_\_\_\_\_

В учебной группе №..., со сроком обучения \_2г 10мес\_\_\_\_\_, курс обучения \_\_\_\_\_

Дата проведения «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ год

Наименование специальности \_38.02.04. Коммерция \_

Аттестационная комиссия:

Председатель \_\_\_\_\_  
(ф.и.о., занимаемая должность)

Экзаменуемый преподаватель \_\_\_\_\_  
(ф.и.о., занимаемая должность)

Ассистент \_\_\_\_\_  
(ф.и.о., занимаемая должность)

Явились допущенные обучающиеся \_\_\_\_\_ человек

Не явились по неуважительным причинам \_\_\_\_\_ чел.

Не явились по уважительным причинам \_\_\_\_\_ чел.

№ п/ п	Ф.И.О. аттестуемого	№ варианта	Оценка		Итоговая оценка
			Тест	Компетентностно-ориентированное задание	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Особые замечания и предложения о результатах аттестации

Результаты:

ИТОГО: «5» \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ человек \_\_\_\_\_ %  
«4» \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ человек \_\_\_\_\_ %  
«3» \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ человек \_\_\_\_\_ %  
«2» \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ человек \_\_\_\_\_ %

Дата внесения в протокол оценок \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ год

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Экзаменуемый преподаватель (мастер п/о) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Ассистент \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_