

Комитет по образованию Санкт-Петербурга
Санкт-Петербургское государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Морская техническая академия имени адмирала Д.Н. Сенявина»

РАССМОТРЕНО и ПРИНЯТО
Педагогическим советом СПб МТА
протокол № 116

от «31» августа 2023г.



УТВЕРЖДАЮ
Директор СПб МТА

В.А. Никитин

«31» августа 2023г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
учебной дисциплины/профессионального модуля
ОП.09 Менеджмент

(индекс, наименование дисциплины/модуля)

программы подготовки специалистов среднего звена по специальности

38.02.03 Операционная деятельность в логистике

(код, наименование профессии)

Номер регистрации 13.2

Санкт-Петербург
2023

Фонд оценочных средств разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности

38.02.03 Операционная деятельность в логистике

(код, наименование специальности)

учебного плана основной профессиональной программы подготовки специалистов среднего звена и рабочей программы учебной дисциплины (профессионального модуля).

Рассмотрено на заседании цикловой методической комиссии

протокол № 1 от «30» августа 2023 г.

Председатель ЦМК

 / Врба Л.В.

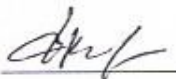
Разработчики:

Ф.И.О., ученая степень, звание, должность

Ф.И.О., ученая степень, звание, должность

Согласовано:

Методист

 И.А.Князева

Согласовано:

Начальник методического отдела

 Е.В.Зарипова

СОДЕРЖАНИЕ

1	Паспорт фонда оценочных средств.	4
2	Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке	4
3	Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации	5
4	Список рекомендуемой литературы	8

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.

Оценочные средства (ОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины.

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Фонд оценочных средств разработан в соответствии с рабочей программой «Менеджмент» по специальности среднего профессионального образования по программе подготовки специалистов среднего звена 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины		
<u>Знать:</u> сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям); внешнюю и внутреннюю среды организации; цикл менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; систему методов управления; методику принятия решений; стили руководства, коммуникации в организациях, правила эффективного делового общения	демонстрирует знание характерных черт современного менеджмента, истории его развития; демонстрирует знание особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям); демонстрирует знание внешней и внутренней среды организации; демонстрирует знание цикла менеджмента; демонстрирует знание процесса принятия и реализации управленческих решений; демонстрирует знание функций менеджмента в рыночной экономике: демонстрирует знание порядка организации, планирования, мотивации и контроля деятельности экономического субъекта; демонстрирует знание системы методов управления; демонстрирует знание методики принятия решений; демонстрирует знание стилей руководства, коммуникаций в организациях, правил эффективного делового общения	Устный опрос. Тестирование. Контрольные работы. Проверочные работы. Оценка выполнения практического задания Дифференцированный зачет
Перечень умений, осваиваемых в рамках дисциплины		
<u>Уметь:</u> планировать и организовывать работу подразделения; формировать	демонстрирует умение планировать и организовывать работу подразделения; демонстрирует умение формировать организационные структуры	Экспертное наблюдение и оценивание выполнения

организационные структуры управления; разрабатывать мотивационную политику организации; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; принимать эффективные решения, используя систему методов управления; учитывать особенности менеджмента (по отраслям)	управления; демонстрирует умение разрабатывать мотивационную политику организации; демонстрирует умение применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; демонстрирует умение принимать эффективные решения, используя систему методов управления; демонстрирует умение учитывать особенности менеджмента (по отраслям)	индивидуальных и групповых заданий. Оценка результата выполнения практических работ. Текущий контроль в форме собеседования, решения ситуационных задач Дифференцированны й зачет
---	--	--

Формы контроля: контроль знаний обучающихся проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация обучающихся – оценка знаний и умений проводится постоянно с помощью контрольных заданий, на практических занятиях, по результатам самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

3.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

3.1. Общее положение

Основной целью оценки курса учебной дисциплины **ОП.09 Менеджмент** является оценка освоения умений и усвоения знаний.

Оценка курса учебной дисциплины осуществляется с использованием следующих форм и методов контроля: устный опрос, оценивание результатов практической работы, оценивание результатов внеаудиторной самостоятельной работы; контрольные работы по разделам; **дифференцированный зачет**.

Оценка за контроль ключевых компетенций обучающихся производится по пятибалльной системе.

Критерии оценки устного опроса:

- «5» - ответ полный, аргументированный;
- «4» - ответ требует дополнений;
- «3» - ответ раскрыт с наводящими вопросами;
- «2» - обучающийся отказывается отвечать.

Критерии оценки при защите докладов:

«5» - выполнены все требования к написанию и защите доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

«4» балла – основные требования к докладу и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

«3» балла – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

«2» балла – тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

При выполнении практических заданий ставится отметка:

- «3» - за 50-69% правильно выполненных заданий,
- «4» - за 70-85% правильно выполненных заданий,
- «5» - за правильное выполнение более 85% заданий.

Основным критерием эффективности усвоения обучающимися содержания учебного материала считается коэффициент усвоения учебного материала – K_u . Он определяется как отношение правильных ответов обучающихся к общему количеству вопросов: $K_u = N/K$, где N – количество правильных ответов обучающихся, а K – общее число вопросов. Если $K_u > 0.7$, то учебный материал считается усвоенным.

Критерии оценивания работы обучающихся на практических занятиях

Таблица 5

Процент результатив ности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений			
	балл (отметка)	вербаль ный аналог	при выполнении практических заданий	при защите контрольных вопросов
86% - 100%	5	отлично	Обучающийся выполнил работу в полном объеме с	Обучающийся правильно понимает сущность вопроса, дает точное

			соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.	определение и истолкование основных понятий; строит ответ по собственному плану, сопровождает ответ новыми примерами, умеет применить знания в новой ситуации; может установить связь между изучаемым и ранее изученным материалом из курса, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин.
70% - 85%	4	хорошо	Обучающийся выполнил требования к оценке "5", но ответ дан без использования связей с ранее изученным материалом, допущены 2-3 недочета.	Обучающийся выполнил требования к оценке "5", но ответ дан без новых примеров, без применения знаний в новой ситуации, без использования связей с ранее изученным материалом и материалом, усвоенным при изучении других дисциплин; допустил 1 ошибку или не более 2-3 недочетов, которые может исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя.
50% - 69%	3	удовлетв орительн о	Обучающийся выполнил работу не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки.	Обучающийся правильно понимает сущность вопроса, но в ответе имеются отдельные пробелы в усвоении вопросов курса, не препятствующие дальнейшему усвоению программного материала; допустил не более 1 грубой ошибки и 2 недочетов.
менее 50%	2	неудовле творител ьно	Обучающийся выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов	Обучающийся не овладел основными знаниями и умениями в соответствии с требованиями программы и допустил больше ошибок и недочетов, чем необходимо для оценки 3; не может ответить ни на один из поставленных вопросов.

Оценка за выполнение практических работ выставляется в соответствии с критериями, указанными в методических указаниях по выполнению практических работ.

Оценка за выполнение практических работ учитывается в журнале учета теоретического обучения (форма 2) и выставляется 100% обучающихся за исключением отсутствующих на занятии. Оценка за каждую внеаудиторную (самостоятельную) работу в журнале не выставляется, а является суммарной (средней) всех внеаудиторных (самостоятельных) работ и учитывается при допуске к экзамену, как итог освоения соответствующих тем. Полнота знаний, полученных на занятиях оценивается кратким контрольным опросом в начале следующего занятия с выставлением оценки (форма 2) не менее 3% от списочного состава учебной группы.

3.2. Комплект контрольно-измерительных материалов для оценки освоения учебной дисциплины «ОП.09. Менеджмент» (текущий контроль)

Задания для текущего контроля успеваемости по учебной дисциплине **ОП.03. Менеджмент» (по отраслям)** по специальности 38.02.04 **Коммерция (по отраслям)** оценивают уровень усвоения теоретических знаний по темам следующих разделов:

- Раздел 1. Методологические основы менеджмента;
- Раздел 2. Основные функции управления;
- Раздел 3. Связующие процессы в управлении.

Примерный перечень оценочных средств

Таблица 6

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Конспект теоретического занятия (обучающегося)	Написание конспекта - средство проверки умений обучающегося выделять главное из общей информации. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения изученной темы.	Темы отражены в соответствии с планируемыми результатами и ПТП.
2.	Коллоквиум	Устный ответ - средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Перечень вопросов для коллоквиумов.
3.	Задания для практической работы	Оформление отчета по выполненной практической работе обучающимся – средство проверки умений применять полученные профессиональные знания в учебных условиях.	Методические указания по практическим заданиям.
4.	Тест	Текущее тестирование – средство контроля усвоения знаний по теме, разделу учебной дисциплины.	Тестовые задания по темам/разделам
5.	Задания для внеаудиторной самостоятельной работы	Контроль выполнения внеаудиторной самостоятельной работы - средство оценки формирования общих и профессиональных компетенций выпускника.	Методические указания по внеаудиторным самостоятельным работам.
6.	Доклад	Проблемное задание, в котором предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую	Тематика докладов

		для решения данной проблемы. презентация	
7.	Экзамен	Итоговая форма оценки знаний.	Вопросы к экзамену

Перечень вопросов для коллоквиумов

Таблица 7

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вопросы
РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА		
1.	Тема 1.1 Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики	Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Менеджмент как наука и искусство. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства. Основные школы управления. Основные функции управления. Взаимосвязь функций управления. Составляющие цикла менеджмента. Основные современные подходы в менеджменте. Сущность процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте. Суть количественного подхода в менеджменте. Специфические особенности управления в компаниях США и Японии. Смысл философии европейского подхода в управлении. Особенности управления предприятиями в России.
2.	Тема 1.2 Организация как объект управления	Понятие организации, ее виды. Формальные и неформальные организации. Характеристики организации, законы организации. Классификация организаций. Признаки и принципы организации. Основные стадии жизненного цикла организации. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации и их воздействие на организацию. Внутренняя среда организации. Характеристики внешней среды. Основные внутренние переменные. Методы анализа внешней и внутренней среды.
РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ		
3.	Тема 2.1 Функция планирования	Планирование как одна из функций менеджмента. Принципы планирования. Виды и этапы планирования. Практические аспекты и методы планирования. Концепция управления по целям П. Друкера. Философия и миссия организации. Цели организации: понятие и классификация. Модели стратегического планирования. Затраты и потери рабочего времени.
4.	Тема 2.2 Функция	Понятие организационных структур, требования,

	организации деятельности	предъявляемые к ним, принципы построения. Элементы структуры управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Основные требования к организационным структурам. Типы организационных структур. Содержание и виды организационных полномочий. Сущность, и необходимость делегирования полномочий. Основные этапы и принципы эффективного делегирования. Управление организационными изменениями. Антикризисное управление предприятием.
5.	Тема 2.3 Функция координации и организационная культура	Координация как общая функция управления. Принципы функции координации. Понятие и функции организационной культуры. Типология организационных культур. Принципы построения организационной культуры. Модели корпоративной культуры. Э.Деминг: Теория высокоэффективных корпоративных культур. Изменение организационной культуры. Методы преодоления сопротивления изменениям.
6.	Тема 2.4 Функция мотивации	Общая характеристика мотивации. Потребности человека и мотивация. Мотивационный процесс. Общие, первичные и вторичные мотивы. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Эволюция теорий мотивации. Стимулирование: понятие, виды, формы стимулирования. Использование мотивации в практике менеджмента.
7.	Тема 2.5 Функция контроля	Сущность и назначение управленческого контроля. Функции и виды контроля в организации. Технология и этапы контроля. Факторы эффективности организации. Оценка эффективности деятельности организации.
РАЗДЕЛ 3. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ		
8.	Тема 3.1 Процесс принятия управленческих решений	Управленческое решение: научная обоснованность, классификация. Организационные подходы к принятию решений. Принципы и этапы принятия решения. Методы моделирования и оптимизации решений. Контроль и оценка управленческих решений. Методы менеджмента, их понятие и содержание. Классификация и содержание методов менеджмента.
9.	Тема 3.2 Коммуникация как функция менеджмента	Процесс и виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Модели межличностных коммуникаций. Психология и этика делового общения. Роль общения для современного менеджера. Правила ведения бесед, совещаний. Понятие власти и влияния. Баланс власти. Характеристика стилей управления. Причины и типология конфликтов в организации. Стратегии поведения в конфликте.

		Взаимосвязь конфликта и стресса. Имидж и социальная ответственность руководителя.
--	--	--

Тематика докладов:

1. История развития менеджмента как науки.
2. Научные школы управления в менеджменте.
3. Современные подходы к управлению организацией.
4. Основные функции управления.
5. Вклад Уильяма Э. Деминга в развитие менеджмента.
6. Роль Филиппа Б. Кросби в управлении качеством.
7. Вклад Генри Л. Ганта в теорию и практику управления.
8. Жизненный цикл организации и ее конкурентное поведение.
9. Цикл менеджмента, его функции.
10. Понятие и классификация методов управления.
11. Система управления качеством на предприятии.
12. Рабочее время и анализ его использования.
13. Антикризисное управление организацией.
14. Методы принятия управленческих решений.
15. Эффективность менеджмента в организации.
16. Управление рисками.
17. Оценка конкурентоспособности организации.
18. Корпоративная социальная ответственность бизнеса.
19. Развитие организационной культуры.
20. Техника телефонных переговоров.
21. Делопроизводство в менеджменте.
22. Теории мотивации в менеджменте.
23. Особенности ведения деловых переговоров.
24. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
25. Факторы повышения эффективности делового общения.
26. Организация деловых встреч, рабочих совещаний.
27. Характеристика и виды организационных структур управления.
28. Сущность и значение самоменеджмента.
29. Модель современного менеджера.
30. Зарубежный опыт управления организацией.

Тестовые задания для текущего контроля усвоенных знаний имеют разное количество вопросов. В конце теста имеется шкала оценивания (критерии оценивания) по 5-ти бальной системе.

ТЕСТ № 1

по теме 1.1 «Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний студентов по вопросам понятия менеджмента, уровни менеджеров, функции менеджмента.

Тест включает 5 заданий. Каждое задание предполагает выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 5 баллов. Время выполнения теста - 5-7 минут.

1. Кто из перечисленных менеджеров относится к высшему звену?
 - a. Генеральный директор и члены правления.
 - b. Руководители самостоятельных органов.
 - c. Руководители цехов.
2. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?
 - a. потерей управляемости коллектива

- b. разрастанием бюрократического аппарата
 - c. дублирование усилий
 - d. все перечисленное
3. Определите принципы, лежащие в основы менеджмента?
- a. единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
 - b. научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров
 - c. экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация
 - d. все перечисленное
4. Из каких составляющих складывается менеджмент?
- a. стратегическое управление, контроль
 - b. оперативное управление
 - c. контроль, оперативное управление
 - d. все перечисленное
5. Менеджмент – это наука, изучающая
- a. рыночные отношения
 - b. управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и
 - c. материальными ресурсами
 - d. способы финансирования системы здравоохранения
 - e. структуру рынка

Критерии оценивания:

максимальное количество баллов 5 – отлично

4 балла – хорошо

3 балла – удовлетворительно

менее 3 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №1 по теме 1.1 «Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики»:

Вопросы	1	2	3	4	5
Ответы	a	a	d	d	b

ТЕСТ № 2

по теме 1.1 «Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по понятию и характеристике основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

Тест включает 2 варианта по 5 заданий. Каждое задание предполагает выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 5 баллов. Время выполнения теста - 5-7 минут.

Вариант 1

1. Основные функции управления:
- a. планирование, контроль.
 - b. планирование, организация, мотивация, контроль.
 - c. организация, мотивация.
 - d. организация, мотивация, контроль.
2. Целью планирования деятельности организации является
- a. обоснование затрат.
 - b. обоснование сроков.
 - c. определение целей, сил и средств.

- d. обоснование численности работников.
- 3. Организация - это
 - a. группа людей, объединенная общей целью
 - b. группа людей, владеющая средствами производства
 - c. группа людей, деятельность которых координируется
 - d. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
- 4. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?
 - a. работа с людьми
 - b. работа с людьми и информацией
 - c. работа с предметами и людьми
 - d. работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми
- 5. Целью контроля является
 - a. проверка выполнения плана
 - b. сбор статистических сведений
 - c. усиление зависимости подчиненных
 - d. обеспечение руководства информацией для корректировки плана

Вариант 2

- 1. Совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности – это
 - a. принципы
 - b. школы управления
 - c. функции
 - d. законы
- 2. К конкретным функциям управления не относится:
 - a. организация
 - b. планирование
 - c. контроль
 - d. управление материально-техническим обеспечением
- 3. Мотивация – это...
 - a. совокупность приемов и способов поведения
 - b. совокупность элементов, связанных между собой
 - c. побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей
 - d. совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности
- 4. Функция “контроль “ включает в себя:
 - a. определение ресурсов
 - b. определение и выбор целей организации
 - c. отбор, обучение кадров
 - d. установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами
- 5. Что не включает в себя функция планирования?
 - a. выбор целей и постановку задач планирования
 - b. материальное вознаграждение
 - c. определение стратегии
 - d. определение миссии

Критерии оценивания:

максимальное количество баллов 5 – отлично

4 балла – хорошо

3 балла – удовлетворительно

менее 3 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №2 по теме 1.1 «Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики»:

Вопросы	1	2	3	4	5
Вариант 1	b	c	d	d	d
Вариант 2	c	d	c	d	b

ТЕСТ № 3

по теме 1.1 «Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по вопросу «Методы управления», который рассматривает три группы методов управления, используемых в менеджменте: организационно-административные, экономические и социально-психологические. В тестовом задании содержание вопросов включает школы в развитии менеджмента, их представителей, сущность теории.

Тест включает 2 варианта по 5 заданий. Каждое задание предполагает выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 5 баллов. Время выполнения теста - 5-7 минут.

Вариант 1

1. Метод управления – это:
 - a. совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект
 - b. для достижения поставленных организацией целей
 - c. существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
 - d. совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность
 - e. область трудовой деятельности
2. Социологический анализ позволяет утверждать, что успех в организации зависит
 - a. на 15% от профессиональных знаний, на 85% от умения работать с людьми
 - b. на 50% и 50% соответственно
 - c. на 45% и 55%
 - d. на 30% и 70%
3. Какая особенность не характерна для административных методов?
 - a. являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка на предприятии
 - b. предопределяют, как правило, однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой инициативы
 - c. принадлежат к средствам волевого воздействия
 - d. способствуют самореализации исполнителей
4. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:
 - a. правильно поставленную критику
 - b. заработную плату, премии, штрафы
 - c. ценообразование
 - d. дисциплину
5. К группе социально-психологических методов управления относят ...
 - a. инструктирование
 - b. распоряжение
 - c. убеждение

- d. адаптацию

Вариант 2

1. Каковы общие методы управления?
 - a. воспроизводственные и маркетинговые;
 - b. законодательные и нормативные.
 - c. административные, экономические и социально-психологические;
 - d. сетевые и балансовые
2. Экономические методы управления включают следующие:
 - a. Финансирование
 - b. Мотивацию
 - c. Распоряжение
3. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства
 - a. Экономических
 - b. Социально – психологических
 - c. Организационно – распорядительных
4. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации...
 - a. Конфликтных ситуаций
 - b. морально-психологического климата
 - c. распорядительных указаний.
5. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов
 - a. Приказы
 - b. Ценообразование
 - c. Хозрасчет
 - d. Анализ

Критерии оценивания:

максимальное количество баллов 5 – отлично

4 балла – хорошо

3 балла – удовлетворительно

менее 3 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №3 по теме 1.1 «Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики»:

Вопросы	1	2	3	4	5
Вариант 1	a	a	d	c	c
Вариант 2	c	a	b	b	a

ТЕСТ № 4

по теме 1.2 «Организация как объект управления»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по вопросам внутренней и внешней среды организации.

Тест включает 2 варианта по 5 заданий. Каждое задание предполагает выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 5 баллов. Время выполнения теста - 5-7 минут.

Вариант 1

1. Организация - это
 - a. группа людей, объединенная общей целью

- b. группа людей, владеющая средствами производства
 - c. группа людей, деятельность которых координируется
 - d. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей
2. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:
- a. акционеры, конкуренты, поставщики
 - b. потребители, торговые предприятия
 - c. государственные органы, профсоюзы
 - d. все перечисленное
3. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента НЕ включает...
- a. поставщиков ресурсов
 - b. научно –технический прогресс
 - c. конкурентов
 - d. потребителей
4. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?
- a. технологии и НТП
 - b. конкуренты
 - c. состояние экономики
 - d. социокультурные политические факторы
5. Что относится к факторам внешней среды прямого воздействия?
- a. социокультурные политические факторы
 - b. состояние экономики
 - c. государственные органы
 - d. международные события

Вариант 2

1. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
- a. прямые и косвенные
 - b. основные и дополнительные
 - c. главные и второстепенные
 - d. глобальные и локальные
2. Банки являются факторами:
- a. внешней среды прямого воздействия
 - b. внешней среды косвенного воздействия
 - c. внутренней среды
 - d. не воздействуют на юридические лица никаким образом
3. Что не является внутренней переменной организации?
- a. Структура
 - b. Цель
 - c. Люди
 - d. Законодательство
4. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?
- a. технологии и НТП
 - b. поставщики
 - c. состояние экономики
 - d. социокультурные политические факторы
5. Организация – это...
- a. 1 человек;
 - b. 2 человека и более, деятельность которых координируется для достижений общей цели;
 - c. 3 человека и более;

- d. 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы.

Критерии оценивания:

максимальное количество баллов 5 – отлично

4 балла – хорошо

3 балла – удовлетворительно

менее 3 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №4 по теме 1.2 «Организация как объект управления»:

Вопросы	1	2	3	4	5
Вариант 1	d	d	b	b	c
Вариант 2	a	a	d	b	b

ТЕСТ № 5

по теме 2.1 «Функция планирования»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по вопросам: понятие планирования, виды и формы планирования, необходимость осуществления планирования.

Тест включает 5 заданий. Каждое задание предполагает выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 5 баллов. Время выполнения теста - 5-7 минут.

1. Планирование – это:

- a. управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая
- b. будущее состояние менеджмента в текущее время;
- c. перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- d. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее подразделений.

2. Сформулируйте задачи планирования:

- a. перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- b. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее подразделений.
- c. создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.
- d. все выше перечисленное

3. По форме планирование бывает:

- a. тактическое;
- b. конкретное;
- c. перспективное.

4. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- a. перспективное;
- b. среднесрочное;
- c. оперативное.

5. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

- a. перспективное;
- b. среднесрочное;
- c. оперативное.

Критерии оценивания:

максимальное количество баллов 5 – отлично

4 балла – хорошо

3 балла – удовлетворительно

менее 3 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №5 по теме 2.1 «Функция планирования»:

Вопросы	1	2	3	4	5
Ответы	a	d	c	b	a

ТЕСТ № 6
по теме 2.4 «Функция мотивации»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по понятию конфликтов, классификации конфликтов, по вариантам управления конфликтами.

Тест включает 1 вариант из 10 заданий, которые предполагают выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 10 баллов. Время выполнения теста -7-10 минут.

1. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:
 - a. внешним и внутренним;
 - b. материальным и нематериальным;
 - c. прямым и косвенным.
2. Схема мотивационного процесса включает ... стадий:
 - a. пять;
 - b. шесть;
 - c. семь.
3. Условно потребности можно разделить на:
 - a. первичные, вторичные;
 - b. физиологические, психологические, социальные;
 - c. нет правильного ответа.
4. Третья стадия мотивационного процесса – это:
 - a. поиск путей устранения потребностей;
 - b. получение вознаграждения за осуществление действия;
 - c. определение целей (направления) действия.
5. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:
 - a. фирмы;
 - b. населения;
 - c. побуждающие людей к действию.
6. В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:
 - a. потребности в безопасности;
 - b. потребность в самоактуализации;
 - c. потребность в признании.
7. Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:
 - a. потребности в безопасности;
 - b. потребность в самореализации;
 - c. потребность в любви и принадлежности.
8. Двухфакторную теорию мотивации разработал:
 - a. А. Маслоу;
 - b. Ф. Герцберг;
 - c. В. Врум.

9. Модель Портера-Лоулера относится к:
- процессуальным теориям мотивации;
 - классическим теориям мотивации;
 - двухфакторным теориям мотивации.
10. Имеется ... основные процессуальные теории мотивации:
- две;
 - три;
 - четыре.

Оценка результатов:

всего 10 баллов

10 баллов – отлично

8, 9 баллов - хорошо

7 баллов – удовлетворительно

менее 7 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №6 по теме 2.4 «Функция мотивации»:

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответы	a	b	b	c	c	c	b	b	a	b

ТЕСТ № 7
по Разделу 2 «Основные функции управления»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по понятию конфликтов, классификации конфликтов, по вариантам управления конфликтами.

Тест включает 1 вариант из 15 заданий, которые предполагают выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 10 баллов. Время выполнения теста - 10 минут.

- Ключевая задача оперативного плана состоит в том, чтобы ...
 - обеспечить наиболее экономичное использование имеющихся ресурсов
 - обеспечить своевременность изменений
 - не допустить простоев оборудования
 - объединить цели разных уровней управления
- Главная цель осуществления функции планирования
 - получение прибыли
 - определение цели и способа ее достижения
 - документальное оформление общих целей организации
 - определение действий специализированных звеньев
- Факторы, влияющие на процесс мотивации, разделит на гигиенические и мотивирующие ...
 - Лайкерт
 - Гилбрет
 - Герцберг
 - МакКлеланд
- Функция контроля реализуется ...
 - только линейными руководителями
 - любым руководителем
 - только функциональными руководителями
 - всеми членами организации
- Контроль является функцией ...

- a. независимой
 - b. парной
 - c. универсальной
 - d. специфической
6. Психологический аспект необходимо учитывать при выполнении функции ...
- a. учета
 - b. контроля
 - c. планирования
 - d. организации
7. Предварительный контроль может осуществляться по отношению к ресурсам ...
- a. человеческим и материальным
 - b. материальным, финансовым, человеческим
 - c. инвестиционным и материальным
 - d. финансовым и человеческим
8. К содержательным относится теория мотивации ...
- a. ожидания
 - b. Портера-Лоулера
 - c. справедливости
 - d. двух факторов
9. Мотивация является функцией ...
- a. основной в цикле
 - b. особой, независимой
 - c. парной функцией
 - d. взаимосвязанной со всеми функциями цикла
10. Организация функции планирования зависит от ...
- a. особенностей бизнеса
 - b. вида организационной структуры
 - c. решений руководства
 - d. степени подвижности внешней среды
11. Для правильной организации функции контроля важно обеспечить ...
- a. соблюдение правил и норм
 - b. разработку стандарта исполнения
 - c. выбор системы поощрения
 - d. жесткость и неотвратимость наказания
12. Средством реализации предварительного контроля не является ...
- a. четкое написание должностных инструкций
 - b. проверка условий до начала осуществления работы
 - c. предварительное обучение на каждом рабочем месте
 - d. организация обратной связи
13. При реализации стратегического планирования требуется определить ...
- a. миссию и набор целей
 - b. миссию организации
 - c. набор целей в разных сферах деятельности организации
 - d. основные финансовые и рыночные цели
14. Вознаграждение принято делить на ...
- a. внутреннее и внешнее
 - b. официальное и неофициальное
 - c. текущее и ожидаемое
 - d. материальное и моральное
15. Понятие «управленческий цикл» было введено благодаря развитию школы ...
- a. человеческих отношений
 - b. поведенческих наук

- c. науки управления
- d. административного

управления

Оценка результатов:

всего 15 баллов

13-15 баллов – отлично

10-12 баллов - хорошо

7-9 баллов – удовлетворительно

менее 7 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №7 по Разделу 2 «Основные функции управления»:

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ответы	c	b	c	d	b	b	b	d	d	d	b	d	a	d	d

ТЕСТ № 8

по теме 3.2 «Коммуникация как функция менеджмента»

Тестовое задание предназначено для контроля знаний обучающихся по понятию конфликтов, классификации конфликтов, по вариантам управления конфликтами.

Тест включает 1 вариант из 10 заданий, которые предполагают выбор одного варианта из нескольких предложенных.

Ответ на каждое задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое можно набрать за тест - 10 баллов. Время выполнения теста -7-10 минут.

1. Конфликт – это....
 - a. борьба мнений
 - b. спор, дискуссия по острой проблеме
 - c. противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений
 - d. соперничество, направленное на достижение победы в споре
2. Обсуждение поведения человека в разгар конфликта является:
 - a. необходимой мерой воздействия
 - b. ошибкой
 - c. привычкой
 - d. ситуативной мерой воздействия
3. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:
 - a. межличностным
 - b. межгрупповым
 - c. внутриличностным
 - d. между личностью и группой
4. Если предмет конфликта не слишком значим для человека, шансы добиться своего невелики или «цена» победы может оказаться чрезмерной, то следует избрать стратегию:
 - a. уклонения
 - b. компромисса
 - c. соперничества
 - d. сотрудничества
5. Если руководитель стремится завоевать командную роль относительно делового партнера, пытается провести свою позицию по спорному вопросу, несмотря на возражения его партнеров, и проявляет при этом максимум активности, то такое поведение относится к стратегии:

- a. сотрудничества
 - b. компромисса
 - c. ухода
 - d. соперничества
6. Лицо, которое подталкивает других участников к конфликту называется:
- a. посредник
 - b. пособник
 - c. подстрекатель
7. Внутри личностный конфликт – это:
- a. глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач
 - b. состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией
 - c. столкновение противоположно направленных мотивов личности
 - d. столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности
8. Конфликтогены – это:
- a. слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту
 - b. проявления конфликта
 - c. причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности
 - d. состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта
9. Причина конфликта – это:
- a. противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия
 - b. стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт
 - c. явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его
 - d. накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними
10. Конфликт равен:
- a. конфликтная ситуация + инцидент;
 - b. конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
 - c. конфликтные отношения + инцидент.

Оценка результатов:

всего 10 баллов

10 баллов – отлично

8, 9 баллов - хорошо

7 баллов – удовлетворительно

менее 7 баллов - неудовлетворительно

Ответы на тест №8 по теме 3.2 «Коммуникация как функция менеджмента»:

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответы	c	b	d	a	d	c	c	a	c	a

4. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Допуск к промежуточной аттестации:

К экзамену по дисциплине обучающиеся допускаются при выполнении следующих

(минимальных) условий:

- a. по итогам усвоения материала курса средняя оценка не ниже «удовлетворительно»;
- b. посещаемость занятий не меньше 40%;
- c. отчетность по практическим работам (занятиям) 100%;
- d. отчетность по внеаудиторным (самостоятельным) работам 100%.

Критерии оценки результата

Оценка	Количество баллов, необходимое для получения оценки (либо текстовое описание качества выполнения задания на данную отметку)
«5» (отлично)	Обучающийся при ответе на теоретическую часть билета продемонстрировал системные полные знания и умения по поставленным вопросам, успешно решил практическую задачу.
«4» (хорошо)	Обучающийся при ответе на теоретическую часть билета продемонстрировал системные полные знания и умения по поставленным вопросам, но при ответе были допущены незначительные ошибки или отсутствовали некоторые малосущественные элементы содержания, или были погрешности при решении практической задачи.
«3» (удовлетворительно)	Обучающийся нечетко ответил на один из вопросов билета или не справился с практическим заданием.
«2» (неудовлетворительно)	Обучающийся при ответе на теоретическую часть билета изложил материал несвязно, допустил значительные ошибки, опустил значимые элементы содержания ответа и не справился с практической частью билета.

4.3 Задания для обучающихся для проведения промежуточной аттестации

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ для подготовки к дифференцированному зачету по дисциплине ОП.09 Менеджмент:

1. Понятие менеджмента. Роль и задачи современного менеджмента.
2. Основные принципы и функции менеджмента.
3. Сущность и классификация функций менеджмента. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».
4. Современные подходы в менеджменте: сущность и основные отличия.
5. Основные факторы и принципы эффективности менеджмента.
6. История развития менеджмента.
7. Вклад П. Друкера в теорию и практику менеджмента.
8. Принципы менеджмента. Модель современного менеджмента.
9. Национальные особенности управленческих концепций.
10. Организация: понятие, элементы, виды, признаки.
11. Организация как объект управления. Формальные и неформальные организации.
12. Типы организационных структур.
13. Организация как объект менеджмента. Жизненный цикл управления организацией.
14. Внешняя среда организации и ее значение для организации. Среда прямого воздействия.
15. Внешняя среда организации и ее значение для организации. Среда косвенного воздействия.
16. Характеристика внешней среды организации. Анализ внешней среды.
17. Оценка внешней среды предприятия: PEST-анализ.

18. Характеристика внутренней среды организации.
19. Внутренняя среда организации. Анализ внутренней среды.
20. Комплексный анализ внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ, методика проведения.
21. Комплексный анализ внутренней и внешней среды организации: матрица SPACE, методика проведения.
22. Цикл менеджмента. Характеристика функций цикла.
23. Планирование в организациях: понятие, необходимость, виды планов.
24. Стратегическое планирование: миссия и цели организации.
25. Типология целей в современном менеджменте.
26. Концепция управления по целям П. Друкера: модель MBO (Management By Objectives).
27. Миссия организации, ее функции и порядок разработки.
28. Управленческие решения: закон композиции и система «Дерево целей».
29. Планирование работы менеджера.
30. Принцип расстановки приоритетов: матрица Д. Эйзенхауера.
31. Многомерный ABC-анализ: принцип Парето.
32. Методы управления: понятие, сущность, классификация.
33. Современные методы управления организацией, их характер взаимодействия.
34. Мотивация и критерии мотивации труда.
35. Индивидуальная и групповая мотивация. Ступени мотивации.
36. Потребности и мотивационное поведение.
37. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
38. Содержательные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
39. Содержательные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
40. Содержательные теории мотивации: понятие, характеристика. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
41. Процессуальные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория мотивации Д. МакГрегора - теория X и Y.
42. Процессуальные теории мотивации: понятие, характеристика. Теории мотивации Д. МакГрегора и У. Оучи: сущность, взаимосвязь.
43. Контроль как функция менеджмента. Сущность и основные принципы контроля.
44. Сущность и назначение управленческого контроля. Виды и этапы контроля.
45. Правила эффективного контроля.
46. Сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard).
47. Понятие и предназначение деловой этики.
48. Организационная культура: понятие, сущность, основные элементы.
49. Стили управления в менеджменте.
50. Власть и влияние: понятие, виды и способы реализации.
51. Сравнительная характеристика трех основных стилей управления.
52. Стили руководства и управление командой. Классификация К. Левина.
53. Управление эффективностью: модель Performance Management.
54. Управленческие решения: понятие, типы.
55. Методы принятия управленческих решений.
56. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
57. Матрицы принятия решений. Матрица Пью (Pugh Matrix).
58. Сущность делегирования в организации. Принципы и правила делегирования.
59. Распределение полномочий и ответственности: матрица RACI.
60. Распределение полномочий и ответственности: матрица DACI.
61. Деловое общение: понятие и назначение. Основные модели и стили делового общения.

62. Факторы повышения эффективности делового общения.
63. Правила ведения деловой беседы, переговоров, совещаний.
64. Конфликты в организации: понятия, причины, виды. Стили разрешения конфликтов.
65. Понятие и основные виды конфликта. Правила поведения в конфликтных ситуациях.
66. Риски в организации: понятие, классификация, управление рисками.
67. Антикризисное управление: VUCA, BANI, SHIVA и TACI модели управления в эпоху неопределенности.

ПЕРЕЧЕНЬ ТИПОВЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ для подготовки к экзамену по дисциплине:

Задания направлены на использование приобретенных знаний и умений в практической профессиональной деятельности и повседневной жизни:

- реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;
- творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Ситуационная задача 1.

В процессе жизнедеятельности люди стремятся удовлетворить различные потребности, основными из которых являются:

- заработать на жизнь;
- обеспечить положение в обществе;
- покупать хорошие вещи;
- завоевать признание и уважение;
- обеспечить материальный комфорт;
- избегать неприятностей;
- обеспечить свое будущее;
- завоевать достойное место в жизни.

Назовите виды потребностей.

Ситуационная задача 2.

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим? В чем заключается сущность делегирования? Как и почему делегирование полномочий менеджером повышает ответственность работников? Каковы правила и принципы делегирования?

Ситуационная задача 3.

Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- координация работы служащих;
- формулирование стратегических целей организации;
- формирование миссии компании;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- оказание помощи руководству компании;
- анализ документооборота;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;

- разработка краткосрочных планов;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
- адаптация организации к различным переменам.

Ситуационная задача № 4.

У руководителя торгово-производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному вопросу?

Ситуационная задача № 5.

Определите, какой стиль будет наиболее эффективен для следующих ситуаций:

1. Если у подчиненного наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности.
2. Если у работника высока потребность в автономии и самовыражении.
3. Подчиненные уверены, что они влияют своими действиями на внешнюю среду.
4. Подчиненные уверены, что своими действиями они не влияют на внешнюю среду.

Ситуационная задача №6.

В ООО «Волна» работают: директор, бухгалтер, 6 продавцов и водитель грузового автомобиля. Определите тип организационной структуры управления предприятием. Изобразите схематически структуру предприятия. Укажите достоинства и недостатки данной структуры.

Ситуационная задача № 7.

Произведите анализ приведенных в таблице помех возникающих в процессе общения. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них. Заполните таблицу.

1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «вот», «так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 метров	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов, выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Эталоны ответов:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ком	Лич	Ком	Органи	Лич	Врем	Физи	Лич	Органи	Ком	Лич	Ком

Ситуационная задача № 8.

На переговорах заместитель председателя правления райпо по торговле с упреком говорит поставщику: «Вы сорвали нам поставки колбасных изделий, в результате мы понесли

ощутимые потери». «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату» - отвечает зам. директора колбасного цеха мясокомбината. Чем могут закончиться эти переговоры? Назовите возможные варианты ведения переговоров. Составьте памятку «Правила успешных переговоров».

Ситуационная задача № 9.

Предприятие осваивает выпуск нового вида продукции. Анализ существующей структуры управления показывает, что для ускорения освоения выпуска новой продукции надо сконцентрировать на ней усилия специалистов из всех отделов заводоуправления. Как это можно сделать, не изменяя действующей структуры управления предприятием?

Ситуационная задача № 10.

Работник получает $O = 12$ поручений в неделю, в том числе $O_c = 8$ поручений от непосредственного субъекта управления, из них $O_p = 7$ поручений, не противоречащих друг другу, и выполняет 5 поручений $O_v = 5$. Рассчитайте степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений в организации.

Ситуационная задача № 11.

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: «Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!» Какие причины, по Вашему мнению, мешают выполнять все намеченное? Что необходимо сделать, чтобы можно было реализовать свои планы без перенапряжения?

Ситуационная задача № 12.

Старший товаровед заметил, что специалисты отдела звонят домой детям, чтобы узнать, Все ли у них в порядке. Чтобы сотрудницы не отвлекались в рабочее время от своих обязанностей, он распорядился убрать телефоны из отдела. Повысило ли это производительность труда? Почему? Как это повлияло на имидж старшего товароведа? Что включает в себя понятие «имидж»? Назовите основные составляющие имиджа руководителя.

Ситуационная задача № 13.

Разработайте организационную структуру фирмы, занимающейся закупкой, производством и реализацией продуктов питания.

Ситуационная задача № 14.

Представьте, что Вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Москве и два – в Санкт-Петербурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось, что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком «Инвест-Развитие». Сформулируйте и запишите: миссию компании и стратегическую цель ее развития.

Ситуационная задача № 15.

Вам, как старшему товароведу, поручили дать отзыв о работе одного из специалистов отдела. Определенное время Вы присматривались к этому работнику и устанавливаете, что у сотрудника хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Вы приглашаете его для беседы. Как следует построить данную беседу? Каковы правила ведения деловой беседы? Каковы особенности каждого этапа деловой индивидуальной беседы?

Ситуационная задача № 16.

Ознакомьтесь с примером межкультурного взаимодействия и воздействия особенностей бизнес-культур на международный бизнес и менеджмент.

В конце 70-х годов XX столетия советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастикки, развешанные хозяином под потолком.

Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

Прокомментируйте сложившуюся ситуацию и определите причины непонимания и разногласий. Обоснуйте свою точку зрения, используя методы анализа бизнес-культур и сравнительных исследований Э. Холла, М. Беннетта, Р. Портера и др.

Ситуационная задача № 17.

Вы, как руководитель торгового предприятия, всегда сами составляли отчет по текущей деятельности для вышестоящей организации. Между тем сложилось так, что Вы по объективным причинам не имеете времени составить такой отчет. У вас работает сотрудник, который не раз проявлял себя с хорошей стороны в решении не менее важных управленческих задач. И на этот раз Вам кажется, что он подойдет для составления нужного отчета. Руководствуясь правилами делегирования, разработайте план беседы с выбранным

Вами сотрудником. Назовите вопросы, которые не подлежат делегированию.

Ситуационная задача № 18.

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: “Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!”. Какие причины, по Вашему мнению, мешают выполнять все намеченное? Что необходимо сделать, чтобы можно было реализовать свои планы без перенапряжения?

Ситуационная задача № 19.

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

Ситуационная задача № 20.

Представьте, что Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них. Как Вы поступите в данной ситуации:

- a) ничего не будете делать;
- b) сделаете сотрудникам замечание;
- c) вместе с сотрудниками утвердите стратегию реакций на жалобы;
- d) потребуете профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

Ситуационная задача № 21.

Покажите принципиальное различие между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства. Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства в большей мере подходит для следующих организаций: совет директоров акционерного общества; конструкторское бюро; банк; транспортное предприятие; рекламное агентство.

Ситуационная задача № 22.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор. Составьте организационную структуру управления. Определите тип структуры и охарактеризуйте ее.

Ситуационная задача № 23.

По роду деятельности Вам, как менеджеру по продажам, часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник Недостаточно опытен в том, чтобы отделить важную информацию о второстепенной. Как следует поступить? Объясните помощнику в чем заключается техника телефонных переговоров и каковы правила общения по телефону.

Ситуационная задача № 24.

Обсуждая с руководителем отдела торговли вопросы мотивации сотрудников, директор заявил: «Я знаю о мотивации людей то, что главное для них - это деньги, хороший начальник и нормальные условия работы». Согласны ли Вы с ним? Проанализируйте это высказывание с позиции теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга. Дайте свои объяснения.

Ситуационная задача № 25.

Вам, как заместителю председателя правления райпо по торговле, предстоит провести совещание по организации сезонной торговли овощами и фруктами. Разработайте технологию проведения делового совещания. Какие методы принятия решений могут быть использованы. Каковы факторы повышения эффективности делового совещания?

Ситуационная задача № 26.

В практической деятельности организаций и предприятий принимается множество разнообразных решений. Объясните, какие из предложенных ситуаций требуют индивидуального или группового метода принятия решений:

- а) строительство нового предприятия;
- б) предоставление работнику очередного отпуска;
- в) распределение прибыли по итогам года;
- г) назначение на должность менеджера;
- д) разработка бизнес-плана на планируемый год;
- е) выход на новые рынки;
- ж) направление сотрудника на курсы повышения квалификации;
- з) разработка стратегии развития предприятия.

Назовите преимущества и недостатки индивидуального и коллективного методов принятия решений.

Ситуационная задача № 27.

У Вас возникли проблемы с заключением важного контракта, от встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены «давить» на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 28.

Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 - несанкционированных поручений, а 44 – от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22, остальные в полной мере не выполнены.

Рассчитайте степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений.

Ситуационная задача № 29.

Вы – начальник торгового отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находятся 20 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым

отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите, если в сложившейся ситуации есть и Ваша вина, как руководителя отдела?

Ситуационная задача № 30.

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.
2. Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.
3. Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения.

Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?

Ситуационная задача № 31.

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованный ответ на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Ситуационная задача № 32.

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Какой способ планирования является оптимальным? Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Ситуационная задача № 33.

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны? Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

Ситуационная задача № 34.

Одной из наиболее важных проблем самоменеджмента является проблема организации рабочего времени. Поэтому специалист обязан очень внимательно подходить к планированию своей деятельности. Дайте рекомендации менеджеру по продажам по планированию рабочего времени. Подготовьте план работы на день, используя следующий график:

№ п/п	Содержание работы	Время проведения и продолжительность	Отметка о выполнении

Ситуационная задача № 35.

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации::

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительные источники:

Основные источники:

1. Казначевская, Г. Б., Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — ISBN 978-5-406-11318-9. — Текст: электронный — URL: <https://book.ru> - Режим доступа: по подписке;
2. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование). — 30 экз.

Дополнительные источники:

1. Астахова Н.И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г.И. Москвитин; под общ. ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
2. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебное пособие для СПО / Л.Л. Бунтовская, С.Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 144 с. — URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
3. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование) — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
4. Иванов, П.В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / П.В. Иванов [и др.] ; под редакцией П.В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 276 с. — (Профессиональное образование). — URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
5. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
6. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке
7. «Российский журнал менеджмента». Научно-исследовательский журнал. Издан по инициативе Высшей школы менеджмента СПбГУ
8. «Новый менеджмент». Научно-практический журнал. Издательство: «Новый издатель»

Интернет-источники:

1. «Менеджмент в России и за рубежом». [Электронный ресурс]. Форма доступа: <http://www.mevriz.ru/>
2. «Российский журнал менеджмента». [Электронный ресурс]. Форма доступа: <https://rjm.spbu.ru/>
3. Экономический портал. [Электронный ресурс]. Форма доступа: www.economicus.ru
4. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». . [Электронный ресурс]. Форма доступа: www.ecsocman.edu.ru
5. Федеральный образовательный портал. Экономический портал. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — <http://institutiones.com/>
6. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. Форма доступа: <http://gks.ru>