

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утвержден решением  
Ученого совета ДГУНХ,  
протокол № 13 от 06 июля 2020 г.*

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗ-  
ДЕЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 19.02.10 ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДУКЦИИ ОБ-  
ЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ – СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ**

**Составители** – Адухова Асият Халиловна, Гусейнова Марина Муртазалиевна, старшие преподаватели кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

**Внутренний рецензент** - Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

**Внешний рецензент** – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

**Представитель работодателя** – Дарбишева Асият Магомедовна, кандидат технических наук, начальник производственного отдела сети супермаркетов «Зеленое яблоко»

*Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление структурным подразделением организации» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 19.02.10 Технология продукции общественного питания, утвержденной приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 апреля 2014 г, № 384, в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 г. №464 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования»*

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление структурным подразделением организации» размещен на официальном сайте [www.dgunh.ru](http://www.dgunh.ru)

Адухова А. Х. Гусейнова М.М. Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление структурным подразделением организации» для специальности 19.02.10 «Технология продукции общественного питания». – Махачкала: ДГУНХ, 2020. - 95 с.

Рекомендован к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 03 июля 2020г.

Рекомендован к утверждению руководителем образовательной программы СПО – программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 19.02.10 Технология продукции общественного питания, Атаева Т.А.

Одобен на заседании кафедры «Менеджмент» 30 июня 2020 г., протокол № 10.

## СОДЕРЖАНИЕ

Назначение фонда оценочных средств.....	3
<b>I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2. Компонентный состав компетенций.....	5
<b>II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ.....</b>	<b>10</b>
2.1. Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.....	10
2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств.....	12
2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при экзамене / зачете / дифференцированном зачете.....	21
<b>III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>23</b>
3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся.....	23
3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся.....	93
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>93</b>
Лист актуализации фонда оценочных средств по дисциплине.....	95

## Назначение фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) разрабатывается для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Управление структурным подразделением организации» в целях определения соответствия их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы среднего профессионального образования – программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППСЗ) специальности 19.02.10 Технология продукции общественного питания.

ФОС по дисциплине «Управление структурным подразделением организации» включают в себя: перечень компетенций, формируемых в процессе освоения ППСЗ; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, практического опыта, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ППСЗ; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, практического опыта, характеризующих этапы формирования компетенций.

ФОС сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

– валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;

– надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;

– объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами фонда оценочных средств являются:

– предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);

– содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);

– объем (количественный состав оценочных средств, входящих в ФОС);

– качество фонда оценочных средств в целом, обеспечивающего получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## 1.1 Перечень формируемых компетенций

Код компетенции	Формулировка компетенции
<b>ОК</b>	<b>ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ОК 1</b>	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес
<b>ОК 2</b>	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество
<b>ОК 3</b>	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность
<b>ОК 4</b>	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития
<b>ОК 5</b>	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности
<b>ОК 6</b>	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями
<b>ОК 7</b>	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий
<b>ОК 8</b>	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации
<b>ОК 9</b>	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности
<b>ПК</b>	<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ПК 6.1</b>	Участвовать в планировании основных показателей производства
<b>ПК 6.2</b>	Планировать выполнение работ исполнителями
<b>ПК 6.3</b>	Организовывать работу трудового коллектива
<b>ПК 6.4</b>	Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями
<b>ПК 6.5</b>	Вести утвержденную учетно-отчетную документацию

## 1.2. Компонентный состав компетенций

Код и формулировка компетенции	Компонентный состав компетенции		
	Знает:	Умеет:	Имеет практический опыт
<b>ОК 1.</b> понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	<b>З1</b> -принципы и виды планирования работы бригады (команды);	<b>У1</b> - организовывать рабочие места в производственных помещениях;	
<b>ОК 2.</b> организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оцени-	<b>З1</b> - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность бригадира	<b>У1</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;	

вать их эффективность и качество			
<b>ОК 3.</b> принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	<b>З1</b> -принципы и виды планирования работы бригады (команды); <b>З2</b> - основные приемы организации работы исполнителей; <b>З5</b> - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени	<b>У1</b> - организовывать работу коллектива исполнителей	
<b>ОК 4.</b> осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	<b>З1</b> - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени; <b>З2</b> - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность бригадира; <b>З3</b> - формы документов, порядок их заполнения	<b>У1</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию; <b>У2</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации	
<b>ОК 5.</b> использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	<b>З1</b> - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени; <b>З2</b> - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность бригадира; <b>З3</b> - формы документов, порядок их заполнения	<b>У1</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию; <b>У2</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации	
<b>ОК 6.</b> работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	<b>З1</b> - основные приемы организации работы исполнителей; <b>З2</b> - дисциплинарные процедуры в организации;	<b>У1</b> - оформлять документацию на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией; <b>У2</b> - вести табель	

	<p><b>ЗЗ</b> - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени</p>	<p>учета рабочего времени работников;  <b>УЗ</b> - рассчитывать заработную плату;  <b>У4</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;  <b>У5</b> - организовывать рабочие места в производственных помещениях;  <b>У6</b> - организовывать работу коллектива исполнителей</p>	
<p><b>ОК 7.</b> брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий</p>	<p><b>З1</b> - принципы и виды планирования работы бригады (команды);  <b>З2</b> - основные приемы организации работы исполнителей;  <b>З3</b> - способы и показатели оценки качества выполняемых работ членами бригады/команды;  <b>З4</b> - дисциплинарные процедуры в организации;  <b>З5</b> - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени;  <b>З6</b> - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность бригадира;  <b>З7</b> - формы документов, порядок их заполнения;  <b>З8</b> - методику расчета выхода продукции;  <b>З9</b> - порядок оформления табеля учета рабочего времени;</p>	<p><b>У1</b> - рассчитывать выход продукции в ассортименте;  <b>У2</b> - вести табель учета рабочего времени работников;  <b>У3</b> - рассчитывать заработную плату;  <b>У4</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;  <b>У5</b> - организовывать рабочие места в производственных помещениях;  <b>У6</b> - организовывать работу коллектива исполнителей;  <b>У7</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию;  <b>У8</b> - оформлять документацию на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией</p>	

	<p><b>310</b> - методику расчета заработной платы;</p> <p><b>311</b> - структуру издержек производства и пути снижения затрат;</p> <p><b>312</b> - методики расчета экономических показателей</p>		
<p><b>ОК 8.</b> самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.</p>	<p><b>31</b> - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность бригадира</p>	<p><b>У1</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию;</p>	
<p><b>ОК 9.</b> ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.</p>	<p><b>31</b> - основные приемы организации работы исполнителей;</p> <p><b>32</b> - структуру издержек производства и пути снижения затрат;</p> <p><b>33</b> - методики расчета экономических показателей</p>	<p><b>У1</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;</p> <p><b>У2</b> - организовывать рабочие места в производственных помещениях;</p> <p><b>У3</b> - организовывать работу коллектива исполнителей;</p> <p><b>У4</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию;</p> <p><b>У5</b> - оформлять документацию на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией</p>	
<p><b>ПК 6.1.</b> участвовать в планировании основных показателей производства</p>	<p><b>31</b> - принципы и виды планирования работы бригады (команды);</p> <p><b>32</b> - основные приемы организации работы исполнителей;</p> <p><b>33</b> - способы и показатели оценки качества выполняемых работ членами бригады/команды</p>	<p><b>У1</b> - рассчитывать выход продукции в ассортименте;</p> <p><b>У4</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;</p> <p><b>У6</b> - организовывать работу коллектива исполнителей;</p> <p><b>У7</b> - разрабатывать оценочные задания</p>	<p><b>ПО1</b> - планирования работы структурного подразделения (бригады);</p> <p><b>ПО2</b> - оценки эффективности деятельности структурного подразделения (бригады);</p> <p><b>ПО3</b> - принятия управленческих решений</p>



		и нормативно-технологическую документацию; <b>У8</b> - оформлять документацию на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией	
<b>ПК 6.2.</b> планировать выполнение работ исполнителями	<b>З1</b> - принципы и виды планирования работы бригады (команды); <b>З2</b> - основные приемы организации работы исполнителей	<b>У1</b> - вести табель учета рабочего времени работников <b>У2</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации; <b>У3</b> - организовывать работу коллектива исполнителей	<b>ПО1</b> - планирования работы структурного подразделения (бригады); <b>ПО2</b> - принятия управленческих решений
<b>ПК 6.3.</b> организовывать работу трудового коллектива	<b>З1</b> - принципы и виды планирования работы бригады (команды); <b>З2</b> - основные приемы организации работы исполнителей; <b>З3</b> - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени	<b>У1</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации; <b>У2</b> - организовывать рабочие места в производственных помещениях; <b>У3</b> - организовывать работу коллектива исполнителей	<b>ПО1</b> - планирования работы структурного подразделения (бригады)
<b>ПК 6.4.</b> контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями	<b>З1</b> - способы и показатели оценки качества выполняемых работ членами бригады/команды	<b>У1</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию; <b>У2</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации	<b>ПО1</b> - оценки эффективности деятельности структурного подразделения (бригады); <b>ПО2</b> - принятия управленческих решений
<b>ПК 6.5.</b> вести утвержденную учетно-отчетную документацию	<b>З1</b> - формы документов, порядок их заполнения; <b>З2</b> - методику расчета выхода продукции; <b>З3</b> - порядок оформления табеля учета рабочего вре-	<b>У1</b> - вести табель учета рабочего времени работников; <b>У2</b> - рассчитывать заработную плату; <b>У3</b> - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения	<b>ПО1</b> - планирования работы структурного подразделения (бригады); <b>ПО2</b> - оценки эффективности деятельности структурного подразделения (бригады)

	мени; <b>34</b> - методику расчета заработной платы; <b>35</b> - структуру издержек производства и пути снижения затрат; <b>36</b> - методики расчета экономических показателей	организации; <b>У4</b> - разрабатывать оценочные задания и нормативно-технологическую документацию; <b>У5</b> - оформлять документацию на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией	
--	--	---	--

## II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

### 2.1. Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Планируемые результаты обучения, характеризующие этапы формирования компетенции	Наименование оценочного средства	
				Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
1	Сущность и характерные черты современного управления	<b>ОК 1</b> <b>ОК 5</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31 Уметь: У1 <b>ОК 5</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2	Тестовые задания; вопросы для обсуждения; ситуац. задачи;	Экзаменационные вопросы №№ 5-6, 16
2	Организация, ее сущность, виды и функции. Внешняя и внутренняя среда организации	<b>ОК 4</b> <b>ОК 7</b> <b>ОК 9</b> <b>ПК 6.3</b>	<b>ОК 4</b> Знать: 31, 32; 33 Уметь: У1; У2 <b>ОК 7</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 310, 311, 312 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5, У6, У7, У8 <b>ОК 9</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5 <b>ПК 6.3</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, 33	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; – задачи; – кейс	Экзаменационные вопросы №№ 1-3, 8-9, 24, 27-29
3	Производственный процесс и типы производств	<b>ПК 6.1</b> <b>ПК 6.2</b> <b>ПК 6.4</b> <b>ПК 6.5</b>	<b>ПК 6.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания;	Экзаменационные вопросы №№ 3, 24, 29

			<b>ПК 6.2</b> Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2, У3 <b>ПК 6.4</b> Знать: 31 Уметь: У1, У2 <b>ПК 6.5</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5	- ситуац. задача; - деловая игра.	
4	Планирование. Стратегические и тактические планы	<b>ОК 2</b> <b>ОК 8</b> <b>ПК 6.1</b> <b>ПК 6.2</b>	<b>ОК 2</b> Знать: 31 Уметь: У1 <b>ОК 8</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1 <b>ПК 6.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5 <b>ПК 6.2</b> Знать: 31, 32 Уметь: У1, У2, У3	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 7
5	Организация. Типы структур организаций	<b>ОК 6</b> <b>ПК 6.3</b>	<b>ОК 6</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5 <b>ПК 6.3</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, 33	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 1-2, 29
6	Мотивация и потребности	<b>ОК 6</b> <b>ОК 7</b>	<b>ОК 6</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5 <b>ОК 7</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 310, 311, 312 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5, У6, У7, У8	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 10, 12
7	Контроль	<b>ОК 4</b> <b>ОК 7</b>	<b>ОК 4</b> Знать: 31, 32; 33 Уметь: У1; У2 <b>ОК 7</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 310, 311, 312	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - ситуац. задача; - тренинг	Экзаменационные вопросы №№ 2-3, 29

8	Система методов управления	<b>ОК 2</b> <b>ОК 3</b>	<b>ОК 2</b> Знать: 31 Уметь: У1 <b>ОК 3</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - тренинг; - ролевая игра; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 5-6, 12, 16-18
9	Процесс принятия решения	<b>ОК 3</b> <b>ОК 7</b>	<b>ОК 3</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1 <b>ОК 7</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 310, 311, 312	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - тренинг; - ролевая игра; - деловая игра	Экзаменационные вопросы №№ 14
10	Управление конфликтами и стрессами.	<b>ОК 6</b> <b>ПК 6.3</b>	<b>ОК 6</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5 <b>ПК 6.3</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, 33	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - задачи; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 20-23
11	Руководство: власть и партнерство. Стили управления	<b>ОК 6</b> <b>ОК 7</b> <b>ПК 6.3</b> <b>ПК 6.4</b> <b>ПК 6.5</b>	<b>ОК 6</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5 <b>ОК 7</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 310, 311, 312 <b>ПК 6.3</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, 33 <b>ПК 6.4</b> Знать: 31 Уметь: У1, У2 <b>ПК 6.5</b> Знать: 31, 32, 33, 34, 35, 36 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - задачи; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 5, 11-16, 19-20, 30
12	Коммуникативность и управленческое общение	<b>ОК 1</b> <b>ОК 5</b> <b>ОК 6</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31 Уметь: У1 <b>ОК 5</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 <b>ОК 6</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2, У3, У4, У5	– вопросы для обсуждения; – тестовые задания; - задачи; - кейс	Экзаменационные вопросы №№ 25-26

## 2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенций в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенций обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов)

<i>4 – балльная шкала</i>	<i>«отлично»</i>	<i>«хорошо»</i>	<i>«удовлетворительно»</i>	<i>«неудовлетворительно»</i>
100-балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

#### ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Характеристика оценочного средства</i>	<i>Представление оценочного средства в ФОСе</i>
<b>УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
1.	Устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для обсуждения по темам дисциплины
2.	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися	Вопросы по темам дисциплины
<b>ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
1.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
2.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
3.	Задача	Это средство раскрытия связи между данными и искомым, заданными условием за-	Задания по задачам

		дачи, на основе чего необходимо выбрать, а затем выполнить действия, в том числе арифметические, и дать ответ на вопрос задачи	
4.	Реферат	Продукт самостоятельной работы аспиранта, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
5.	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	задания для решения кейс-задачи
6.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	комплект контрольных заданий по вариантам

### А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	1) обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно	10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет	8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки	5	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформиро-

	успешному овладению последующим материалом		ванности компетенции)
--	--	--	-----------------------

## Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	90-100 % правильных ответов	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	80-89% правильных ответов	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	70-79% правильных ответов	5-6	
4.	60-69% правильных ответов	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
5.	50-59% правильных ответов	1-2	
6.	менее 50% правильных ответов	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

## В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Решение в целом верное. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задача решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок. В работе присутствуют арифметическая ошибка, механическая ошибка или описка при переписывании выкладок или ответа, не исказившие экономическое содержание ответа.	5-6	
4.	В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах. При объяснении сложного экономического явления указаны не все существенные факторы.	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
5.	Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении. Рассчитанное значение искомой величины ис-	2-3	Неудовлетворительно (недоста-

	кажает экономическое содержание ответа. Доказаны вспомогательные утверждения, помогающие в решении задачи.		точный уровень сформированности компетенции)
6.	Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения. Отсутствует окончательный численный ответ (если он предусмотрен в задаче). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение безосновательно.	1	
7.	Решение неверное или отсутствует.	0	

### Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: 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.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-3	
5.	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Задание выполнено полностью: цель домашнего задания успешно достигнута; основные понятия выделены; наличие схем, графическое выделение особо значимой информации; работа выполнена в полном объеме.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Задание выполнено: цель выполнения домашнего	8-7	Хорошо (достаточный



	задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объеме.		уровень сформированности компетенции)
3.	Задание выполнено частично: цель выполнения домашнего задания достигнута не полностью; многочисленные ошибки снижают качество выполненной работы.	6-5	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Задание не выполнено, цель выполнения домашнего задания не достигнута.	менее 5	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы	28-30	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	глубокие знания материала, отличное понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы	25-27	
3.	глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответы на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок	22-24	
4.	твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление	19-21	
5.	твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы, наличие неточностей, небрежное оформление	16-17	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
6.	общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление	13-15	
7.	относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление	10-12	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
8.	поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала	7-9	
9.	непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала	4-6	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
10.	не дан ответ на поставленные вопросы	1-3	
11.	отсутствие ответа, дан ответ на другие вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона	0	

## Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

<i>№ п/п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	Задание выполнено полностью: титульный слайд с заголовком оформлен верно, единый дизайн слайдов, использование дополнительных эффектов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы, слайды представлены в логической последовательности	7-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Задание выполнено: титульный слайд с заголовком оформлен верно, логика изложения материала, текст не совсем хорошо написан и сформированные идеи не ясно изложены и структурированы, работа выполнена не в полном объеме	7-4	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Задание выполнено частично: титульный лист оформлен с ошибками, материал изложен не совсем логично и сформированные идеи не ясно изложены и структурированы, многочисленные ошибки снижают качество выполненной работы.	4-1	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

## З) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ЗАЧЕТЕ

<i>№ п/п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>

1.	<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.</p> <p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p> <p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	10-20	Зачтено (достаточный уровень сформированности компетенции)
2.	<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-9	Не зачтено  (недостаточный уровень сформированности компетенции)

## **И) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ЗАЧЕТЕ**

<i>№ n/n</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.</p>	10-20	Отлично (зачтено) (высокий уровень сформированности компетенции)

2.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.		Хорошо (зачтено) (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.		Удовлетворительно (зачтено) (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-9	Неудовлетворительно (не зачтено) (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### **К) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ЭКЗАМЕНЕ**

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.	24-30	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	17-23	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных	10-16	Удовлетворительно (приемлемый уро-

	вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.		вень сформированности компетенции)
4.	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-9	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### 2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при экзамене / зачете / дифференцированном зачете

При экзамене:

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисциплинарному курсу	Оценка
1.	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.	85 и выше	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.	75 - 84	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении про-	51 – 74	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)

	граммного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.		сти компетенции)
4.	Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.	менее 51	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

*При зачете:*

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисциплинарному курсу	Оценка
1.	<p>Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.</p> <p>Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.</p> <p>Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.</p>	51 и выше	Зачтено (достаточный уровень сформированности компетенции)
2.	Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.	менее 51	Не зачтено (недостаточный уровень сформированности компетенции)

При дифференцированном зачете:

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисциплинарному курсу	Оценка
1.	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.	51 и выше	Отлично (зачтено) (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.		Хорошо (зачтено) (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.		Удовлетворительно (зачтено) (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.	менее 51	Неудовлетворительно (не зачтено) (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### **III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся**

## Тема №1. Сущность и характерные черты современного управления

### Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:

#### Устный опрос

1. Что изучает менеджмент как наука?
2. Какими функциями представлен процесс управления?
3. Является ли термин «управление» синонимом термина «менеджмент»?
1. Каковы основные цели менеджмента?
2. Какие задачи формулируются в рамках целей менеджмента?
3. Сформулируйте главный принцип менеджмента?
4. Каким принципам, по мнению А. Файоля, необходимо следовать, чтобы достигнуть эффективного управления?
5. Дайте характеристику субъекту и объекту менеджмента.
6. Всякий ли субъект управления является субъектом менеджмента?
7. Кто такой менеджер?
8. Какими качествами должен обладать современный менеджер?
9. Что входит в обязанности руководителей низового уровня управления?
10. Какие задачи решают руководители среднего звена?
11. Какие функции осуществляют руководители высшего уровня управления?
12. Опишите требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджера.
13. Дайте характеристику основным школам управления.
14. Какие выделяют подходы к управлению?

### Задание 2. Тест по теме

Длительность тестирования – 45 минут

#### Тестовые задания типа А

**Выберите правильный ответ**

**А1. Задача менеджмента состоит:**

- А. в повышении эффективности хозяйствования;
- Б. в снижении затрат на производство;
- В. в получении прибыли;
- Г. все ответы верные.

**А2. Цель менеджмента предусматривает:**

- А. удовлетворение потребностей рынка;
- Б. повышение качества продукции;
- В. организация производства конкурентоспособных товаров;
- Г. совершенствование производственного процесса.

**А3. По основным видам деятельности разрабатываются:**

- А. общие цели;
- Б. специфические цели;
- В. неспецифические цели;
- Г. все ответы верны.



**А4. Какая из функций менеджмента предполагает решения о том, какие должны быть цели у организации и что должно сделать руководство для достижения этих целей:**

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

**А5. Какая из функций менеджмента рассматривается как процесс создания организационной структуры, привлечения технологий и персонала, постановки целей и задач:**

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

**А6. Какая из функций менеджмента рассматривается как процесс побуждения к деятельности индивидуумов для достижения личностных целей и целей организации:**

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

**А7. Какая из функций менеджмента представляет собой процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей и состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов и их сравнения со стандартами:**

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

**А8. Вертикальное разделение труда в организации характеризует:**

- А. функции управления;
- Б. уровни управления;
- В. методы управления;
- Г. принципы управления.

**А9. Горизонтальное разделение труда в организации характеризует:**

- А. функции управления;
- Б. уровни управления;
- В. методы управления;
- Г. принципы управления.

**А10. По мнению Ф. У. Тейлора, воздействие трудового коллектива на работника носит:**

- А. деструктивный характер;
- Б. конструктивный характер;
- В. продуктивный характер;
- Г. все ответы верные.

**А11. Кто из представителей школ управления изучал социальные отношения в малых группах:**

- А. Френк и Лилия Гилбрейт;
- Б. Э. Мэйо;
- В. Мэри П. Фоллет;
- Г. Ф.У. Тейлор;
- Д. Д. Мак Грегор.

**A12. Кто выделил 14 принципов, следуя которым можно достигнуть эффективного управления:**

- А. А. Файоль;
- Б. Ф.У. Тейлор;
- В. Д. Мак Грегор;
- Г. Мэри П. Фоллет;
- Д. Э. Мэйо.

**A13. Представителем школы науки о поведении является:**

- А. А. Файоль;
- Б. Френсис Лайкерт;
- В. Э. Мэйо;
- Г. Мэри П. Фоллет.

**A14. Разработка процессного подхода принадлежит:**

- А. А. Файолю,
- Б. Ф.У. Тейлору;
- В. Мэри П. Фоллет;
- Г. Д. Мак Грегору.

**A15. Фраза «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц» принадлежит:**

- А. Э Мэйо;
- Б. Д. Мак Грегору;
- В. М.П. Фоллет;
- Г. Г. Хопформ.

**A16. Впервые, идея намного впереди, своего времени был выдвинут «закон о ситуации» следующим ученым:**

- А. М.П. Фоллет;
- Б. А Файоль;
- В. Г. Эмерсон;
- Г. Г.Ганнт.

**A17. Применение экономико-математических методов в решении производственных задач – основное направление школы:**

- А. научного управления;
- Б. административной;
- В. школы человеческих отношений;
- Г. количественной школы.

**A18. Какой подход рассматривает организацию как открытую систему, учитывая все входящие (информация, сырье) и выходящие (товары, услуги) факторы:**

- А. процессный;
- Б. системный;
- В. комплексный;

Г. ситуационный.

**A19. Какой подход рассматривает применение различных стилей управления и методов руководства в зависимости от возникающей ситуации:**

- А. комплексный;
- Б. процессный;
- В. системный;
- Г. ситуационный.

**A20.**

**Какой подход рассматривает управление как единый взаимосвязанный процесс из 4-х функций (планирование, организация, мотивация, контроль)**

- А. процессный;
- Б. системный;
- В. комплексный;
- Г. ситуационный.

### Тестовые задания типа В

**В1. Найдите в приведенном ниже списке виды деятельности фирмы, рассматриваемые в менеджменте в качестве хозяйственной деятельности и обведите цифры, под которыми они указаны.**

- 1) промышленность
- 2) научные исследования
- 3) торговля
- 4) производство (операции)
- 5) строительство
- 6) сбыт
- 7) финансы.

**В2. Установите соответствие между целями и задачами менеджмента: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.**

- 1) цели менеджмента , 2) задачи менеджмента

#### ПРИМЕРЫ

- А. получение прибыли;
- Б. повышение эффективности хозяйствования;
- В. удовлетворение потребностей рынка;
- Г. организация производства конкурентоспособных товаров;
- Д. внедрение новейших технологий;
- Е. стимулирование персонала;
- Ж. снижение затрат на производство.

Запишите в таблицу выбранные цифры, а затем получившуюся последовательность цифр перенесите в бланк ответов (без пробелов и каких-либо символов).

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж

**В3.** Прочитайте приведённый ниже текст, в котором пропущен ряд слов. Выберите из предлагаемого списка слова, которые необходимо вставить на место пропусков.

«В упрощенном понимании, \_\_\_\_\_ (1) - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. А \_\_\_\_\_ (2) рассматривается как процесс, потому что \_\_\_\_\_ (3) по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти \_\_\_\_\_ (4), каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими \_\_\_\_\_ (5)».

Слова в списке даны в именительном падеже. Каждое слово (словосочетание) может быть использовано только один раз.

Выбирайте последовательно одно слово за другим, мысленно заполняя каждый пропуск. Обратите внимание на то, что в списке слов больше, чем вам потребуется для заполнения пропусков.

- А) работа
- Б) управление
- В) действия
- Г) менеджмент
- Д) функция
- Е) субъект
- Ж) объект

В данной ниже таблице указаны номера пропусков. Запишите под каждым номером букву, соответствующую выбранному вами слову.

Получившуюся последовательность букв перенесите в бланк ответов.

1	2	3	4	5	6

**В4.** Ниже приведён ряд терминов. Все они, за исключением одного, характеризуют понятие «менеджмент».

Наука об управлении, наука, изучающая проявления и механизмы психики, вид профессиональной деятельности, искусство управления.

Найдите и укажите термин, относящийся к другому понятию.

Ответ:

**В5.** Прочитайте приведённые ниже определения, каждое из которых пронумеровано.

(1) Авторитарный стиль – подразумевает жесткий контроль, централизацию власти, единоличное принятие решений. (2) Демократический стиль – баланс между централизацией и децентрализацией власти, ненавязчивый контроль, коллективное принятие решений, командная работа. (3) Либеральный стиль – децентрализация власти, свобода творчества, отсутствие контроля.

Определите, какой стиль управления применяется в:

- А) странах Восточной Европы и России;

Б) Японии;

В) США, странах Западной Европы.

Запишите под номером букву, обозначающую страну.

1	2	3

### **Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации – 20 минут**

**Ситуация 1. Описание ситуации:** Среди претендентов на место начальника отдела снабжения/складского хозяйства есть опытный кандидат. Ему 40 лет, на протяжении 8 лет он работал на похожей должности. Предприятие, на котором он работает в настоящее время, несколько меньше, и существенно меньший ассортимент товаров. На собеседовании выясняется, что претендент – очень хороший специалист, у него большой опыт, и он отлично знает свое дело.

**A21.**

О зарплате тоже удастся довольно быстро договориться. Остается еще вопрос о его квалификации как руководителя. Ведь в подчинении у начальника этого отдела будет сразу 20 сотрудников, а в настоящее время у него только 6 подчиненных. Поэтому немецкий начальник отдела персонала спрашивает: «Какие проблемы у Вас были с подчиненными?» Видно, что этот вопрос не нравится кандидату, но после небольшой паузы он говорит: «Никаких!» Теперь немецкому начальнику отдела персонала не нравится ответ, он, недовольно нахмутив лоб, он делает у себя какую-то пометку.

Вопрос. Почему немецкий начальник отдела персонала задал этот вопрос и почему он недоволен ответом?

**Ситуация 2. Описание ситуации:** Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки – то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Вопросы. Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина? Как следовало вести себя участникам?

## **Тема № 2. Организация, её сущность, виды и функции. Внешняя и внутренняя среда организации**

### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

1. Что представляет собой внутренняя среда организации?
2. Что понимается под целями организации?
3. Чем цели отличаются от задач?
4. На какие категории делятся задачи?
5. В чем сущность понятия «структура организации»?
6. Какова роль персонала в деятельности организации?
7. Существует ли взаимосвязь между внутренними переменными организации?
8. Что понимается под внешней средой организации?
9. Микросреда и ее факторы.
10. Что представляет собой макросреда? Основные факторы макросреды.

### **Задание 2. Тесты по теме**

#### **1. Выберите правильный ответ**

##### **A1.К внутренним переменным организации относится:**

- А. законы,
- Б. цели,
- В. приказы
- Г. распоряжения

##### **A2.К концепциям структуры управления организацией относится:**

- А. задачи,
- Б. сфера контроля,
- В. технология
- Г. продукт

##### **A3.Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:**

- А. цели,
- Б. конкуренты,
- В. структура,
- Г. поставщики

##### **A4.Цели организации бывают:**

- А. количественные
- Б. общие
- В. организационные
- Г. качественные

##### **A5.Специфические цели – это:**

- А. цели всей организации
- Б. цели подразделений

- В. цели групп
- Г. цели отдельного сотрудника

**А6.К разновидностям технологии производства относится:**

- А. крупносерийное производство
- Б. государственное производство
- В. частное производство
- Г. легальное производство

**А7.Задачи организации делятся на категории:**

- А. работа с партнерами
- Б. работа с предметами
- В. работа с покупателями
- Г. работа с финансами

**А8.К характеристикам внешней среды относится:**

- А. крупномасштабность
- Б. поставщики
- В. подвижность,
- Г. зависимость от организации

**А9.К факторам внешней среды относится:**

- А. люди
- Б. поставщики
- В. технологии
- Г. цели

**А10. К факторам среды прямого воздействия относится:**

- А. состояние экономики,
- Б. НТП,
- В. поставщики
- Г. экономика

**А11. К факторам среды косвенного воздействия относится:**

- А. законы
- Б. социокультура
- В. трудовые ресурсы
- Г. структура

**А12. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:**

- А. среда принятия решений
- Б. среда прямого воздействия
- В. среда косвенного воздействия
- Г. конкурентная среда

**А13. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как**

- А. выпуск легковых автомобилей
- Б. производство военной авиатехники
- В. строительство судов уровня
- Г. переработка нефти, выплавка чугуна

**А14. Ключевым фактором в любой модели управления являются:**

- А. люди
- Б. средства производства

- В. финансы
- Г. структура управления

**A15. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как**

- А. «Макдональдс»
- Б. «Форд»
- В. «Шелл»
- Г. «Боинг»

**A16. К макросреде организации следует относить следующий элемент:**

- А. конкурентную среду
- Б. нормативно-правовую среду
- В. рынок труда
- Г. СМИ

**A17. Определите основные характеристики внешней среды для организации**

- А. взаимосвязанность и неопределенность
- Б. взаимосвязанность факторов, сложность
- В. сложность и подвижность
- Г. все перечисленное

**A18. Какие элементы образуют среду прямого влияния?**

- А. политическая ситуация
- Б. конкуренты
- В. законодательство
- Г. развитие техники и технологии

**A19. Что не является внутренней переменной организации?**

- А. структура
- Б. цель
- В. поставщики
- Г. люди

**A20. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?**

- А. прямые и косвенные
- Б. основные и дополнительные
- В. главные и второстепенные
- Г. глобальные и локальные

**A21. В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:**

- А. сборочная линия массового производства
- Б. банковское дело
- В. страхование
- Г. сетевой график

**A22. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?**

- А. работа с людьми
- Б. работа с людьми и информацией
- В. работа с предметами и людьми
- Г. работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и

с людьми



**A23. Определите основные характеристики внешней среды для организации**

- А. Все перечисленное
- Б. Взаимосвязанность факторов, сложность
- В. Сложность и подвижность
- Г. взаимосвязанность и неопределенность

**A24. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:**

- А. Акционеры, конкуренты, поставщики
- Б. Потребители, торговые предприятия, местные органы
- В. Все перечисленное
- Г. правительственные органы, местные органы

**A25. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?**

- А. прямые и косвенные
- Б. основные и дополнительные
- В. главные и второстепенные
- Г. глобальные и локальные

**Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации – 45 минут**

**Ситуация 1**

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение:

**Офис – «проходной двор»**



Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

**Ситуация 2**

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

### **Новый шеф из Швеции**

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).



С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость...

### **Ситуация 3**

Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение:

#### **Просьба об отпуске**

Господин Морита работает на фирме Митцубиси в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она



будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы Митсубиси работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

#### **Ситуация 4**

Знаменитый японский писатель Акутагава Рионосукэ описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства таким образом.

#### **Носовой платок**

Профессора университета посетила с визитом мать одного из его студентов. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом. Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома. Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы к другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о последних новостях из больницы. В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – неизменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер.



Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах, так...», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну. К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно не заметно для него – с силой комкала и сжимала носовой платок под столом. Он осо-

знает, что, несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного спустя, женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода.

### **Ситуация 5**

Как Вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

#### **Ожидание приема**

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло.



Наш друг, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена. Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант высказывания уважения) он начал ждать. Прошло пять минут... десять – пятнадцать... сорок пять минут (непростительный период ожидания!). Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздражен и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной, и он раздражен. На что тот ответил: «Пусть ждет». Надо ли говорить, что пребывание американца в Боливии так и не заладилось.

## **Тема № 3. Производственный процесс и типы производств**

### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

#### **Устный опрос**

1. Что понимается под производственным процессом, его сущность и состав?
2. Каково содержание основных производственных процессов?
3. Дайте определение частичного производственного процесса, назовите разновидности составляющих его операций?
4. Какова структура производственных процессов?
5. Назовите основные принципы организации производственных процессов.
6. Что понимается под производственным циклом и какова его структура?
7. В чем различие понятий «производственный процесс и производственный цикл»?
8. Перечислите виды движения предметов труда в процессе производства.

9. Назовите основные пути сокращения производственного цикла и его влияние на экономические показатели организации.

10. Как связаны между собой научно-технический уровень продукции и длительность производственного цикла ее изготовления? Каковы основные задачи организации производства?

11. Что такое структура производственного процесса и чем она определяется?

12. Что понимается под процессом вообще и под производственным процессом в частности?

13. Как подразделяются производственные процессы на предприятии?

14. В чем отличие вспомогательного и обслуживающего процессов?

15. Какое значение имеет дифференциация производственного процесса на основной, вспомогательный и обслуживающий? Приведите примеры подобной дифференциации для организации.

16. Назовите основные принципы организации производственного процесса и раскройте их содержание.

17. Что такое производственная операция и как они классифицируются?

### **Тестовые задания типа А.**

**А1. Деление производственного процесса на основной, вспомогательный и обслуживающий необходимо для**

А. определения необходимого количества оборудования

Б. определения необходимой численности работников и структуры кадров

В. нет правильного ответа. проектирования производственной структуры предприятия

**А2. Максимально возможный годовой выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства – это...**

А. Эффективность производства

Б. Производственная мощность

В. Трудоемкость

Г. Производительность труда

**А3. Что такое предприятие?**

А. самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг в целях получения прибыли

Б. самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся перераспределением ресурсов

В. хозяйствующий субъект с правом юридического лица, занимающийся накоплением капитала

**А4. Предприятия по отраслевому признаку бывают:**

А. торговые, строительные, производственные и смешанные.

Б. производственные, строительные, торговые и др.

В. производственные, государственные, строительные, торговые и др.

**А5. Длительность производственного цикла это:**

А. время, в течении которого обрабатываемые изделия находятся в производстве;

- Б. промежуток времени между обработкой двух деталей;
- В. интервал времени между очередными выпусками равного количества изделий;
- Г. нет правильного ответа.

**А6. Параллельно-последовательный вид движения:**

- А. с операции на операцию детали передаются поштучно или небольшими партиями;
- Б. с операции на операцию детали передаются только всей партией;
- В. отдельные детали в партии частично одновременно обрабатываются на двух или нескольких операциях;
- Г. нет правильного ответа.

**А7. Параллельный вид движения применяется:**

- А. только в серийном производстве;
- Б. в единичном и массовом производстве;
- В. в крупносерийном и массовом производстве;
- Г. нет правильного ответа

**А8. Производственный процесс протекает:**

- А. только во времени;
- Б. во времени и в пространстве;
- В. только в пространстве;
- Г. нет правильного ответа.

**А9. Законченная часть ТП, выполняемая на одном рабочем месте:**

- А. технологический переход;
- Б. технологическая операция;
- В. вспомогательный переход;
- Г. нет правильного ответа

**А10. Технологический процесс это:**

- А. процесс, в результате которого изменяется форма, размеры, свойства изделия;
- Б. процесс, который не приводит к изменению формы, размеров, и свойств изделия;
- В. законченная часть технологического перехода;
- Г. нет правильного ответа.

**А11. По форме собственности предприятия бывают:**

- А. государственные, частные, производственные
- Б. государственные, муниципальные, частные, смешанные
- В. малые, государственные, коллективные, частные.

**А12. Процесс труда, в результате которого никакой продукции не создается, это:**

- А. вспомогательный ПП;
- Б. основной ПП;
- В. обслуживающий ПП;
- Г. нет правильного ответа

**А13. Нетехнический процесс, это:**

- А. процесс, который приводит к изменению формы, размеров и свойств изделия;

- Б. комплекс полезных действий по реализации готовой продукции;
- В. процесс, который не приводит к изменению форм, размеров и свойств изделия;
- Г. нет правильного ответа.

**A14. Изделие, это:**

- А. законченная часть ТП, выполняемая на одном рабочем месте;
- Б. любой предмет труда, подлежащий изготовлению на производстве;
- В. основная структурная единица ПП;
- Г. нет правильного ответа.

**A15. размеру предприятия бывают:**

- А. малые, средние, крупные
- Б. малые, средние, объединенные
- В. малые, средние, комплексные

**Тестовые задания типа В**

**Выберите вариант верно/неверно**

1. Соблюдение определяемых пропорций между основными, вспомогательными и обслуживающими процессами - это пропорциональность
2. Одновременное выполнение во времени разных частей единого сложного производственного плана – это параллельность
3. Ритмичность создает условия для равномерного выпуска продукции в течении всего планового периода
4. Совокупность взаимосвязанных процессов труда в результате которого исходные материалы превращаются в готовые изделия называется производственным процессом
5. Степень детализации конструкции зависит от типа производства
6. Разработка технологического процесса производится после отработки конструкции на технологичность
7. Отладка техпроцессов в целом и конструкторской документации завершает техническую подготовку
8. Начальным этапом проектирования изделия является разработка рабочего проекта
9. Показатели производственной технологичности могут быть прямыми и косвенными
10. Общий вид изделия, его основная идея определяет эскизный проект

**Задание 3. Решите задачи**

**Задача 1.** Определить длительность производственного цикла обработки партии деталей, состоящей из 6 шт. при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движения, если трудоемкость обработки по операциям составляет: 005-4 мин., 010-2 мин., 015-5 мин., 020-4 мин. Передача деталей поштучная. Построить графики для всех видов движения и сделать выводы об эффективности этих видов движения.

**Задача 2.** Для изготовления детали разработаны 2 варианта технологического процесса: обработка резаньем и штамповка. Определить, какой вариант экономически целесообразнее при годовой программе 900 шт. на основе следующих данных.

Таблица 1.

Исходные данные	Варианты	
	Обработка резанием	Штамповка
Стоимость материала, руб./шт.	3,2	2,2
Основная зарплата, руб./шт.	0,088	0,024
Дополнительная зарплата, %	11	11
Отчисления соцстраху, %	14	14
Расходы на оснастку и наладку, руб./год	28	103

**Задача 3.** Постройте графики движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., технологический процесс обработки включает 5 операций, длительность которых соответственно равна:  $t_1=2$ ,  $t_2=1$ ,  $t_3=3$ ,  $t_4=2$ ,  $t_5=2,5$ ч. Размер транспортной партии  $p=1$  шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

**Задача 4.** Определите длительность технологического и производственного циклов обработки партии деталей при разных видах движения, постройте графики процесса обработки партии деталей при следующих исходных данных: величина партии деталей  $n=12$  шт.; величина транспортной партии  $p=6$  шт.; среднее межоперационное время  $t_{MO}=2$  мин.; режим работы – двухсменный; продолжительность рабочей смены  $t_{CM}=8$  ч.; время на естественные процессы  $t_e=35$  мин. Технологический процесс обработки деталей представлен в таблице.

Таблица 1.

Технологический процесс обработки деталей			
№ операции	Операция	Количество единиц оборудования, шт.	Норма времени, мин.
1	Токарная	1	4
2	Фрезерная	1	1,5
3	Шлифовальная	2	6

#### Задание 4. Решите ситуационные задачи

**Ситуация для анализа. «Управление производством и распределением в масштабах страны»**

Одна из крупнейших компаний страны по производству строительных и изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране – в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Техасе и Калифорнии. Заводы выпускали изоляционные и кровельные материалы, звукоизоляционную и прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприя-



тий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов. Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости.

Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки. Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов. Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании.

Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании.

При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределе-

ния заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств.

Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования.

Для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т. д. Кроме того, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

### **Вопросы**

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?
2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?
3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?
4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:
  - а) работников службы маркетинга;
  - б) управляющих заводов;
  - в) плановиков?

**Ситуация для анализа 2.** «Промышленное предприятие «Электроник»»  
«Электроник» является составной частью большой промышленной

группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие. Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались. «Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла. Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис.

Начиная с 1990 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире. Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на что можно было надеяться, – это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы.

Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

**Отделение сбыта.** Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала.

Столь большая численность вспомогательного персонала обуславливалось сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет. Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат. Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок. Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструг-

торским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

**Новый рынок.** Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру.

**Изменения в промышленном предприятии.** Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов. Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка. Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20 человек (8 человек были взяты со стороны).

Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли. Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военно-авиационного оборудования

могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки.

На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронику» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации.

Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

#### **Задания**

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия..
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

### **Тема № 4. Планирование. Стратегические и тактические планы**

#### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

##### **Устный опрос**

1. Что такое планирование?
2. Назовите три вида планов.
3. Какие различают уровни планирования?
4. Какими важнейшими условиями определяются уровень и качество планирования?

5. Что представляет собой стратегическое планирование? Какой период оно охватывает?
6. Какие выделяют элементы стратегического выбора?
7. Кем разрабатываются общие цели?
8. Кто занимается выработкой специфических целей?
9. Какими должны быть цели?
10. С какой целью необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды организации?
11. Какой метод применяется для оценки стратегического состояния организации?
12. Какие существуют стратегии?
13. Матрица БКГ: преимущества и недостатки.

## **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

### **Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. К объектам планирования в организации не относятся:**

- А. маркетинг
- Б. кадры
- В. квоты
- Г. финансы

**A2. Принцип планирования в современном менеджменте гласит**

- А. от прошлого к будущему
- Б. от будущего к настоящему
- В. от управления финансами к управлению сбытом
- Г. от нормативного управления к рациональному управлению

**A3. Целью планирования деятельности организации является**

- А. Обоснование затрат
- Б. Обоснование сроков
- В. Определение целей, сил и средств
- Г. обоснование численности работников

**A4. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- А. Для оптимального решения комплексной задачи
- Б. Для сохранения «группового» стиля работы
- В. Для проверки квалификации рабочих
- Г. все перечисленное

**A5. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?**

- А. Передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- Б. Передается ответственность нижестоящему руководителю
- В. Передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель

Г. назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

**A6. Организация функции планирования зависит от**

А. вида организационной структуры;

Б. особенностей бизнеса;

В. решений руководства;

Г. степени подвижности внешней среды.

**A7. Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:**

А. подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться

Б. руководитель может выполнить большой объем работы

В. руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет

Г. руководитель сможет сосредоточиться на стратегии и не будет расплывать свое внимание на решении оперативных задач

**A8. Планы по срокам исполнения делятся на:**

А. краткосрочные, материальные, финансовые;

Б. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;

В. скользящие, гибкие, функциональные;

Г. календарно-оперативные, ежемесячные, квартальные

**A9. Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует:**

А. стратегическое управление

Б. стратегическое консультирование

В. стратегическое прогнозирование

Г. стратегическое планирование

**A10. Миссия организации выражает ее**

А. ближайшие планы

Б. долгосрочные цели

В. средства достижения целей

Г. смысл существования, высшее предназначение

**A11. Долгосрочное прогнозирование и стратегическое планирование:**

А. неразрывно связаны, представляют единую систему в стратегическом управлении организацией и являются необходимой основой инновационного менеджмента

Б. достаточно автономные области менеджмента и не влияют на инновационную политику организации

В. менеджеры вполне могут обходиться без знания этапов и перспектив стратегического плана

Г. связаны между собой, но не связаны с инновациями в сфере менеджмента

**A12. Тактика - это**

А. Долгосрочная стратегия

Б. Краткосрочная стратегия

В. Среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года

Г. среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

**A13.К функциям стратегического уровня управления не относятся:**

А.Проектирование организации

Б. Прогноз

В. Учет запасов сырья

Г. анализ динамики рынка

**A14.К функциям оперативного уровня управления не относится:**

А.Регулирование

Б. Учет

В.Проектирование структуры организации

Г. контроль

**A15.SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:**

А.конкурентных преимуществ

Б. сильных сторон фирмы

В. благоприятных возможностей для бизнеса

Г. слабых сторон организации

**A16.Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:**

А.привлекательность отрасли

Б. интенсивность соперничества

В. ассортимента ряда

Г. доли рынка

**A17.Конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация это:**

А.задача,

Б. миссия,

В. цель,

Г. стратегия

**A18.Низкая доля на рынке, но высокие темпы роста характерно для:**

А.«собаки»,

Б. «звезды»,

В. «трудные дети»

Г. «дойные коровы»

**A19.Низкая доля на рынке и темпы роста это:**

А.«дойные коровы»,

Б. «собаки»,

В. «звезды»,

Г. «трудные дети»

**A20.Какова должна быть правильная последовательность категорий матрицы БКГ:**

А.«дойные коровы», «собаки», «звезды», «трудные дети»

Б. «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки»

В. «собаки», «звезды», «дойные коровы», «трудные дети»

Г. «дойные коровы», «собаки», «трудные дети», «звезды»



**A21. Делегирование полномочий можно определить, как:**

- А. процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- Б. способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- В. совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- Г. разработка планов на перспективу

**A22. Суть делегирования состоит:**

- А. в установление приоритетов
- Б. передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- В. передаче ответственности на более низкий уровень управления
- Г. в доверии к своим подчиненным

**A23. Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:**

- А. выпуск продукции более высокого качества
- Б. повышение квалификации работников
- В. понижение контрольной доли рынка
- Г. повышение мотивации

**A24. Какой из перечисленных этапов не входит в общий процесс стратегического управления:**

- А. оценка выполнения
- Б. выбор стратегии
- В. определение масштаба управляемости
- Г. контроль выполнения

**A25. К достоинствам концепции стратегического управления не относят:**

- А. долгосрочную ориентацию на выживание
- Б. гибкое реагирование на изменения внешней среды
- В. ориентацию производственной деятельности на запросы потребителей
- Г. детальную проработку путей достижения целей

**Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации - 30 минут**

**Ситуация 1. Описание ситуации:** Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (до 80-х годов) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области. Однако в 80-е годы ее потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок». За основу борьбы эти фирмы взяли внедрение новых технологий производства спортивных товаров.

Вопросы.

1. Какие аспекты проблемы конкурентных преимуществ представлены в ситуации «Адидас»?
2. Как Вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста – фирму «Адидас»?

3. В чем Вы видите конкурентные преимущества вашей фирмы (организации)? Как их сохранить?

**Ситуация 2. Описание ситуации:** Текстильная фабрика имени М.В. Фрунзе в 1996 г. оказалась в кризисном состоянии. Объем продаж товаров постоянно сокращался, приходилось идти на снижение цен. Средств едва хватало на то, чтобы можно было выплатить заработную плату работникам фабрики. Наступил момент, когда оборотных средств стало не хватать на закупку сырья. В такой ситуации руководство предприятия решило использовать толлинговые операции. Была достигнута договоренность с поставщиками о том, что сырьё будет поставляться за счёт средств поставщиков. Фабрика перерабатывает его и передает для реализации готовую продукцию поставщикам («Работа на давальческом сырье»). Поставщики предлагали отчислять с каждой единицы товара по 10% её стоимости фабрике в денежной форме, но руководители фабрики остановились на варианте оплаты их труда «натурой», т.е. оставлять 10% произведённой продукции на фабрике, которую она будет реализовывать сама.

Вопросы.

Почему фабрика избрала такой путь? Не лучше ли было использовать денежную форму оплаты?

**Ситуация 3. Описание ситуации:** В ЗАО «Вымпелтрейд», занимающемся производством комплектующих изделий для российских компаний, работающих в системе коммуникаций, в 2001 г. сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество нерализованных изделий. Это повлекло за собой снижение объемов выручки от реализации продукции, рост кредиторской задолженности. Перебои с выплатой заработной платы вызвали рост текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия была под большим вопросом. Учредители предприятия были вынуждены вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуации.

Возможные действия учредителей:

1. Выделение предприятию дополнительных инвестиций.
2. Одобрение стратегии развития предприятия, представленной его руководством.
3. Замена руководства предприятия.
4. Ликвидация предприятия.

Вопрос.

На каком из вариантов следует остановиться? И почему?

#### **Задание 4. Проведение деловой игры**

**Длительность разбора деловой игры – 45 минут**

#### **Деловая игра «Создай свою компанию»**

**Цель игры:** определить влияние факторов внешней среды на деятельность организации на основе элементов стратегического выбора организации; выявить творческий потенциал студентов для принятия управленческих решений из представленной ситуации.

Решение в конкретной ситуации требует от студентов умения расширить границы своих интересов.

**Задачи для проведения игры:**

- разработать название компании, ее продукцию;
- разработать миссию компании;
- разработать товарный знак (бренд) продукции компании;
- определить сегмент рынка: для кого предназначена продукция;
- определить основных конкурентов компании;
- определить потенциальные проблемы компании, возможности ее развития;
- разработать рекламный ролик продукции компании;
- разработать рекламный ролик (здесь предусматривается участие самих студентов в позиционировании ролика).

Для проведения игры необходимы: ватманы, цветные маркеры.

**Порядок проведения:**

- группа делится на подгруппы в составе 5-6 человек;
- каждая подгруппа в течение 30 минут готовит альтернативные решения и записывает их на листе бумаги;
- групповая дискуссия: каждая подгруппа со своих позиций рассматривает ситуацию, отвечает на вопросы, обосновывает конкретные предложения (решения).

**Задание 5. Тренинг**

**Длительность разбора тренинга – 20 минут**

Тренинг: необходимо разработать дерево целей для организации, которую выберут сами студенты. Но это обязательно должна быть производственная фирма. Дерево целей должно иметь максимальное количество целей и подцелей. При этом не засчитываются задачи, не являющиеся целями и включенные студентами в дерево целей.

**Тема № 5. Организация. Типы структур организаций**

**Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

**Устный опрос**

1. Сущность и понятие функции организации?
2. Какие признаки организации вам известны?
3. Что такое организационное проектирование?
4. Какие понятия можно отнести к основными направлениям организационного проектирования?
5. Что представляет собой организационная рационализация?
6. Чем характеризуется бюрократическая организационная структура?
7. Под функциональной организационной структурой что понимается?
8. Какой вид имеет дивизиональная структура?
9. Понятие адаптивной структуры.
10. Что понимается под проектной организационной структурой?

11. Какая структура создается для решения срочной конкретной задачи?
12. Какие типы структур рассматривают при организации конгломеративного типа?

**Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

**Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей предполагает:**

- А. анализ организационной структуры
- Б. анализ структуры информации
- В. анализ системы целей компании
- Г. анализ процессов управления

**A2. Совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития – это**

- А. реорганизация
- Б. модификация
- В. реструктуризация
- Г. оптимизация

**A3. Вся деятельность организации – это и есть:**

- А. координация;
- Б. специального управленческого термина не предусмотрено;
- В. систематизация;
- Г. управление.

**A4. Организация - это**

- А. Группа людей, объединенная общей целью
- Б. Группа людей, владеющая средствами производства
- В. Группа людей, деятельность которых координируется
- Г. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

**A5. Организационная функция менеджмента не включает в себя:**

- А. распределение выделенного фонда оплаты среди работников
- Б. создание подразделений для эффективной работы в запланированном направлении
- В. группировку задач в логические блоки
- Г. координацию работы подразделений
- Д. распределение работы среди персонала

**A6. Организация – это...**

- А. 1 человек
- Б. 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
- В. 3 человека
- Г. 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы

**A7. Динамика организационных функций и задач, стоящих перед каждым подразделением и его отдельными элементами это:**

- А. композиция
- Б. регламентация
- В. структуризация

**A8. Постоянный процесс, касающийся большей частью отдельных сторон развития существующей организации:**

- А. композиция
- Б. регламентация
- В. рационализация

**A9. Сложный процесс, который относится к разовым операциям, так как осуществляется полностью с нулевого цикла, где закладываются основы формирования организационной структуре это:**

- А. проектирование
- Б. регламентация
- В. рационализация

**A10. Разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей деятельности это:**

- А. проектирование
- Б. регламентация
- В. композиция

**A11. Процесс разработки общей структуры это:**

- А. композиция
- Б. регламентация
- В. структуризация

**A12. Организационная структура – это**

А. Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами

Б. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена

В. Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов

Г. метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

**A13. К органическому типу оргструктур не относят:**

- А. дивизиональную
- Б. матричную
- В. бригадную
- Г. проектную

**A14. Организационные структуры, при которых планирование и распределение основных ресурсов являются централизованными, а подразделения, дифференцируемые по территориальному либо продуктовому признаку, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называются**

- А. матричными
- Б. бригадными

- В. дивизиональными
- Г. линейно-штабными

**A15. К организационным структурам управления НЕ относятся:**

- А. матричные
- Б. линейно-функциональные
- В. неформальные
- Г. дивизиональные

**A16. Основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления**

- А. в полномочиях функциональных подразделений
- Б. в функциях линейных руководителей
- В. в перегруженности главного менеджера
- Г. в количестве функциональных подразделений

**A17. Типы дивизиональных оргструктур:**

- А. потребительские, региональные и продуктовые
- Б. эдхократические, многомерные и партисипативные
- В. линейно-функциональные и штабные
- Г. комбинированные и матричные

**A18. Организационная структура, в которой функциональные подразделения лишены властных полномочий:**

- А. линейно-штабная
- В. матричная
- Г. продуктовая
- Д. региональная

**A19. Организационная структура позволяющая наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров:**

- А. Продуктовая
- Б. региональная
- В. матричная
- Г. линейно-функциональная

**A20. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее**

- А. Сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие
  - Б. Степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство
  - В. Сложность организационной структуры
  - Г. количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия.
- Степень централизма. Сложность организационной структуры

**A21. Организационная структура характеризуется большим дублированием функций управления:**

- А. функциональная
- Б. матричная
- В. дивизиональная
- Г. проектная

**A22. Что лежит в основе продуктовой организационной структуры?**

- А. виды товаров и услуг
- Б. группы покупателей
- В. группы руководителей
- Г. производственные функции

**A23. Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:**

- А. функциональную
- Б. дивизиональную
- В. проектную
- Г. матричную

**A24. При каком виде организационных структур утрачивается гибкость в управлении:**

- А. функциональном
- Б. дивизиональном
- В. бюрократическом
- Г. проектном

**A25. К бюрократическим организационным структурам относят:**

- А. проектная о.с
- Б. функциональная о.с.
- В. матричная о.с.
- Г. проектная о.с.

### **Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации – 30 минут**

#### **Ситуация 1**

1. В связи с тем, что с Россией был подписан договор о двух сторонних торгово-экономических отношениях с Англией, Украиной, Китаем, Индией открылись новые международные возможности для предприятий этих предприятий.

Вопрос: Какую организационную структуру целесообразно выбрать для отечественных предприятий, выходящих на эти государства?

2. Предприятие легкой промышленности, выпускает широкую номенклатуру продукции.

Вопрос: Какой вид организационной структуры подходит данному предприятию?

#### **Ситуация 2**

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять стилей руководства:

а) Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.

б) Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не интересуют, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

в) Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется крайне мало.

г) Золотая середина: руководитель старается в своих действиях в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не попустительствует.

д) Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям.

Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Вопросы: Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своему варианту. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются сильно друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства?

### **Задание 3. Тренинг**

**Длительность разбора ситуации – 30 минут**

**Тренинг 1:** Необходимо оценить свою малую группу по следующим характеристикам:

- способности;
- потребности;
- ожидания;
- социальные установки;
- ценности.

Оценка работы группы носит качественный характер.

**Тренинг 2:** Нарисовать структуру управления фирмой, включающую перечень отделов, предложенных преподавателем. Предлагаются следующие подразделения: 1. Директор. 2. Заместитель директора по производству. 3. Производственный отдел. 4. Отдел сбыта. 5. Отдел закупок. 6. Бухгалтерия. 7. Конструкторское бюро. 8. Отдел безопасности. 9. Отдел по работе с персоналом. 10. Планово-экономический отдел. И. Отдел международных связей. 12. Группа изучения рынка. 13. Цеха. 14. Обслуживающие производства. 15. Отдел совершенствования управления. 16. Отдел технического контроля.

При разработке структуры необходимо минимизировать количество уровней управления и уменьшить количество подчиненных у каждого подразделения. Оценка группы производится по следующим пунктам:



- Определяется максимальное для данной разработанной структуры количество уровней управления (наиболее длинная цепочка). За каждый уровень управления в наиболее длинной цепочке группа получает штрафной балл.

- Определяется звено, в подчинении которого находится максимальное число подразделений. За каждое подчиненное подразделение в данном звене группа получает штрафной балл.

- Преподаватель проверяет правильность подчинения одних подразделений другим. За каждую ошибку группа получает штрафной балл.

Группа, получившая минимальное количество штрафных баллов по всем трем пунктам, объявляется победителем.

**Тренинг 3:** составить перечень обязанностей, прав и мер ответственности для руководителей подразделений организации, например, для главного бухгалтера, начальника отдела маркетинга, начальника отдела кадров и т.д.

Оценка работы группы носит качественный характер.

## **Тема № 6. Мотивация и потребности**

### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

#### **Устный опрос**

1. Сущность и значение понятия мотивации?
2. Что такое нужда?
3. Что понимается под потребностью?
4. Какую роль исполняют стимулы?
5. На чем основаны содержательные теории мотивации?
6. На чем базируются процессуальные теории мотивации?
7. Назовите два класса потребностей.
8. Дайте характеристику иерархии потребностей по Маслоу.
9. Какие потребности выделил в своей теории Мак Клеlland?
10. Какие две категории факторов выделил Герцберг в своей теории?
11. Какие три взаимосвязи прослеживаются в теории ожиданий?
12. Что изучает теория справедливости?
13. Какие элементы теории ожидания и теории справедливости включает в себя модель Портера-Лоулера?

### **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

#### **Тесты**

#### **Выберите правильный ответ**

**A1. Мотивация — это процесс управления выбором. Состояние мотивации является естественным и постоянным состоянием работника и он делает выбор между альтернативными формами поведения. Это утверждение есть содержание теории мотивации у:**

А.В. Врума

Б. Б. Скиннера

В. А. Маслоу

Г. С.Адамса

**А2. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:**

А. стимулирование

Б. мотивирование

В. интерес

Г. нужда

**А3. К характеристикам участка деятельности по управлению не относят:**

А. обособленность

Б. мотивированность

В. самостоятельность

Г. специализированность

**А4. К мотивам трудовой деятельности НЕ относятся мотивы**

А. безопасности

Б. подчинения

В. приобретения

Г. сопротивления

**А5. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?**

А. Зарплата

Б. Карьера

В. Сама работа

Г. признание окружения

**А6. Что такое «побуждение»?**

А. Условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность

Б. Ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо)

В. Принуждение кого-либо к определенной деятельности

Г. создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности

**А7. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:**

А. Организация

Б. Действие

В. Координация

Г. мотивация

**А8. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:**

А. Мотивация по статусу

Б. Внешняя мотивация

В. Мотивация по результату

Г. внутренняя мотивация

**А9. На какие группы подразделяются концепции мотивации?**

А. содержательные и процессуальные

Б. основные и дополнительные

В. простые и сложные

Г. локальные и глобальные

**A10. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации – это:**

- А. распорядительство
- Б. мотивация
- В. руководство
- Г. контроль

**A11. Какие мотивы существуют**

- А. внутренние
- Б. горизонтальные
- В. внешние
- Г. специфические

**A12. Деление потребностей человека на две группы: «факторы здоровья» и мотиваторы – является отличительной чертой теории мотивации:**

- А. Врума
- Б. Герцберга
- В. МакКлелланда
- Г. Альдерфера

**A13. Теории процесса мотивации основаны на идентификации**

- А. удовлетворения потребностей
- Б. потребностей
- В. причин человеческого поведения, восприятия и познания
- Г. инстинктов и рефлекторного поведения

**A14. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?**

- А. потребность в принадлежности
- Б. потребность в самовыражении
- В. потребность во власти
- Г. потребность в безопасности

**A15. Что согласно теории Ф.Герцберга является мотивирующим фактором?**

- А. вознаграждение;
- Б. содержание работы;
- В. условия рабочего места;
- Г. стиль руководства.

**A16. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?**

- А. Успех
- Б. Деньги
- В. Свобода
- Г. безопасность

**A17. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Келланд:**

- А. пища, жильё, отдых
- Б. авторитет, лидерство, известность
- В. успех, причастность, власть
- Г. безопасность, уверенность в будущем, стабильность

**A18. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:**

- А.самоутверждение
- Б. стремление к контактам
- В.самовыражение
- Г. физиологические потребности

**A19.Потребность во власти (по Мак Клееланду) реализуется через:**

- А.хорошие отношения с окружающими
- Б. влияние на поведение людей, ответственность за их действие
- В. получение материальных благ
- Г. творчество

**A20.Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются**

- А.содержательными
- Б. нет правильного ответа
- В. системными
- Г. процессуальными

**A21.Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?**

- А.потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- Б. сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- В.ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- Г. гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

**A22.Какие переменные не входят в модель теории ожиданий В.Врума?**

- А.справедливость вознаграждения
- Б. валентность
- В. ожидание в отношении результатов работы
- Г. удовлетворение вознаграждением

**A23.«Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:**

- А.Теории ожиданий Врума
- Б. Теории Портера Лоулера
- В. Теории приобретенных потребностей Макклеланда
- Г. теории справедливости Адамса

**A24.Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:**

- А.теория потребностей Маслоу
- Б. теория ожидания Врума
- В. теория справедливости Адамса
- Г. теория Портера-Лоуреа

**A25.Первым методом мотивации был**

- А.теория Врума
- Б. «кнут и пряник»
- В. теория Маслоу

Г. теория справедливости Адамса

### **Задание 3. Проведение деловой игры**

**Длительность разбора деловой игры – 30 минут**

**Деловая игра «Выбор при поощрении»**

#### **Цели игры:**

1. Проиллюстрировать индивидуальные различия в предпочтениях, связанных с поощрением.
2. Позволить студентам выявить причины предпочтений в части поощрений других.

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, индивиды должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в частности поощрения. Формируются группы по 4-5 студентов для рассмотрения индивидуальных предпочтений.

Результаты обсуждают в группах, и каждая группа обосновывают свою перечень поощрений. Какие существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

Пикники с участием коллектива компании	Улыбка менеджера	Участие при принятии решений
Призы	Обратная связь о результатах	Опционы акций
Задания, требующие определенных навыков	Обратная связь о продвижении по работе	Путешествия
Возможность отличиться	Более просторный офис	Разрешение выполнить работу от начала до конца
Самостоятельность	Более престижная работа	Оплаченный продолжительный отпуск
Надбавка к зарплате	Большая вовлеченность к работе	Финансовые консультации
Признательность	Премия	Служебный автомобиль
Оплата развлечений	Оплата медицинского страхования	Членство в клубе здоровья

### **Задание 4. Тренинг**

**Длительность разбора тренинга - 40 минут**

**Тренинг 1:** Готовность и желание человека выполнять свою работу являются важнейшим фактором успеха организации.

Вопросы:

1. Может ли механическое принуждение к труду дать высокий результат? Обоснуйте свое мнение.
2. Каковы на Ваш взгляд воздействия мотивации на деятельность человека?

**Тренинг 2:** А. Маслоу выделяет 5 групп базисных потребностей. Постройте таблицу примера связи потребностей, их проявления и средства удовлетворения.

Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей.

**Тренинг 3:** Фредерик Герцберг провел исследование, в процессе которого он все факторы, вызывающие либо неудовлетворенность, либо удовлетворенность работой разделил на 2 группы.

Вопросы:

1. Какие это группы?
2. Постройте систему мотивации работников бухгалтерии по Герцбергу.

**Тренинг 4:** разработать моральные и материальные стимулы для преподавателей и студентов. Оценка работы группы носит качественный и количественный характер. Для этого каждый пункт мотивации оценивается преподавателем по трехбалльной системе. Сумма всех баллов позволяет сравнить работу разных групп.

## **Тема № 7. Контроль**

**Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

**Устный опрос**

1. В чем заключается сущность функции контроля?
2. Из каких этапов состоит процесс контроля?
3. Что представляют собой стандарты?
4. Какие существуют типы контроля?
5. Какие выделяют виды контроля?
6. Каким должен быть контроль, чтобы обеспечить руководству достижение целей организации наиболее эффективно?
7. Над какими операциями и процессами осуществляется внутрихозяйственный контроль?
8. В чем сущность маркетингового контроля?
9. Что представляет собой фактический контроль?
10. Какой вид контроля осуществляется перед выполнением всех операций?
11. Какой вид контроля осуществляется в ходе проведения работ?
12. В процессе какого вида контроля происходит использование обратной связи после выполнения работы?

**Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования - 45 минут**

**Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. Целью контроля является**

- А. Проверка выполнения плана
- Б. Сбор статистических сведений
- В. Усиление зависимости подчиненных

Г. обеспечение руководства информацией для корректировки плана

**A2. Система контроля в организации обычно состоит из**

А. Предварительного, текущего и заключительного

Б. Текущего и заключительного

В. Предварительного и заключительного

Г. только из текущего контроля

**A3. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:**

А. Высокий моральный уровень

Б. Временные рамки, конкретный критерий

В. Использование косвенных проявлений

Г. временные рамки

**A4. Поведение, ориентированное на контроль – это**

А. Действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности

Б. Ориентирование на заниженные цели

В. Использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников

Г. ориентирование на завышенные цели

**A5. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это**

А. Выбор стандартов

Б. Выбор подходящей единицы измерения

В. Выбор критериев

Г. измерение результатов

**A6. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть**

А. Всеобъемлющим

Б. Постоянно действующим

В. Экономным

Г. Независимым

**A7. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?**

А. В объеме

Б. Во времени осуществления

В. В методах

Г. в объеме и методах

**A8. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является**

А. Бюджет

Б. Заключение аудиторской организации

В. Баланс

Г. финансовый отчет за прошедший период времени

**A9. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:**

А. 1, 2

Б. 2, 3

В. Только 1

Г. 1, 2, 3

**A10. Обратная связь, применительно к процессу контроля – это:**

А. есть не что иное, как данные о полученных результатах

Б. сопоставление достигнутых результатов с запланированными

В. совокупность характерных признаков организации в том виде, в котором они воспринимаются и оцениваются его работниками

**A11. Средством реализации предварительного контроля не является**

А. организация обратной связи

Б. предварительное обучение на каждом рабочем месте

В. проверка условий до начала осуществления работы

Г. четкое написание должностных инструкций

**A12. Предварительный контроль может осуществляться по отношению к ресурсам:**

А. материальным, финансовым, человеческим

Б. инвестиционным и материальным

В. финансовым и человеческим

Г. человеческим и материальным

**A13. Контроль – это:**

А. действие, которое следует предпринять в конкретной ситуации;

Б. процесс, который непосредственно влияет на хозяйственные операции организации;

В. процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей.

**A14. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются:**

А. процедурами осуществления;

Б. правилами осуществления;

В. временем осуществления.

**A15. Заключительный контроль:**

А. представляет собой конкретные цели;

Б. поддерживает мотивацию.

**A16. Сплошной контроль – это:**

А. продукции или процесса во время выполнения или после завершения технологической операции

Б. охватывающий все единицы продукции

В. регулирования уровня запасов продукции производственно-технического назначения

**A17. Процесс контроля включает:**

А. внутреннюю координацию

Б. систему планов организации

В. выработку стандартов и критериев оценки

**A18. Стандарты, предусмотренные контролем, представляет собой:**

А. конкретные цели

Б. результативность таких величин как прибыль, объем продаж

В. действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации



**A19. Система обратной связи состоит из следующих характеристик:**

- А. использование внешних ресурсов
- Б. наличие стратегических планов
- В. принятие корректирующих действий

**A20. Гибкость контроля заключается:**

- А. в высокой скорости
- Б. во временном интервале между проведением измерений или оценок
- В. в частоте его проведения

**A21. Каковы причины необходимости контроля в организации?**

- А. неопределенность внешней и внутренней среды
- Б. недоверие к рядовым сотрудникам
- В. конфликты в организации

**A22. Предварительный контроль осуществляется:**

- А. до начала работы
- Б. во время работы
- В. после окончания работы

**A23. Текущий контроль осуществляется:**

- А. до начала работы
- Б. во время работы
- В. после окончания работы

**A24. Предварительным контролем материальных ресурсов организации**

**является:**

- А. бюджет
- Б. сырье
- В. работники
- Г. финансовый отчет за прошедший период времени

**A25. Заключительный контроль осуществляется:**

- А. до начала работы
- Б. во время работы
- В. после окончания работы

## **Тема № 8. Система методов управления**

**Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

**Устный опрос**

1. Какие методы управления должен принимать руководитель для того чтобы стимулировать сотрудников?
2. Какова сущность управленческих полномочий и их делегирования?
3. Назовите причины сопротивления делегированию полномочий.
4. Раскройте сущность основных методов управления.
5. Каковы основные элементы организационно-распорядительных методов управления?
6. Перечислите основные параметры, используемые при экономическом методе управления.

7. Приведите элементы и способы воздействия на работника при использовании социально-психологических методов управления.
8. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
9. Методы принятия решений.

## **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования - 45 минут**

**Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. Данные методы управления носят директивный характер, обязательный характер и основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении:**

- А. Экономические методы управления
- Б. Административно - правовые методы управления
- В. Социально – психологические методы управления

**A2. Социально-психологические методы управления закладывают в организации основы формирования?**

- А. Инфраструктуры
- Б. Иерархии
- В. Порядка
- Г. Культуры

**A3. Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение это:**

- А. Материальная ответственность
- Б. Дисциплинарная ответственность
- В. Административная ответственность

**A4. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать методы управления:**

- А. Мотивационные
- Б. Социально - психологические
- В. Экономические
- Г. Организационно - распорядительные

**A5. Добровольное возмещение ущерба, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная:**

- А. Материальная ответственность
- Б. Дисциплинарная ответственность
- В. Административная ответственность

**A6. Главная цель применения социально-психологических методов – это:**

А. достижение высоких финансовых результатов компании  
Б. формирование в коллективе положительного социально-психологического климата

В. установка строгой дисциплины в коллективе

**A7. Административные методы подразделяются на**

- А. организационные, распорядительные, дисциплинарные
- Б. обязательные, необязательные

В. функциональные, правовые, условные.

**A8. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте**

А. Административные и бюрократические

Б. Бюрократические и социально – психологические

В. Социально – психологические и демократические

Г. Экономические и административные

**A9. Разработка правил, положений для всех исполнителей и отделов – это:**

А. Организационное регламентирование

Б. Организационное нормирование

В. Организационно - методические

**A10. Метод властной мотивации – это:**

А. Организационный

Б. Административный

В. Социальный

Г. Экономический

**A11. Приказ, запрет – это форма проявления метода управления:**

А. Организационного

Б. Административного

В. Социального

Г. Экономического

**A12. Прямое административное указание, дисциплина, нормы, взыскания, поощрения следует отнести к:**

А. Социальным

Б. Организационно – административным

В. Экономическим

Г. Психологическим

**A13. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:**

А. Инфраструктуры

Б. Иерархических отношений

В. Морально – психологического климата

Г. Административного принуждения

**A14. Деловые игры и кейсы следует отнести к методам управления:**

А. Социально – психологическим

Б. Финансовым

В. Педагогическим

Г. Экономическим

**A15. Одновременно на социальные и материальные интересы людей могут оказывать влияние методы управления:**

А. Социально – психологические

Б. Организационно – распорядительные

В. Интеграционные

Г. Экономические

**A16. К социально-психологическим методам управления можно отнести**

А. Издание методических указаний по выполнению работ

Б. Разработку положения об отделе стратегического планирования

В. Медицинское обслуживание в организации

Г. Премирование сотрудников

**A17. Прямое административное указание, дисциплина, нормы, взыскания, поощрения следует отнести к:**

А. социальным;

Б. организационно-административным

В. экономическим

Г. психологическим.

**A18. Методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать»:**

А. Экономические методы управления

Б. Административно – правовые методы управления

В. Социально – психологические методы управления

**A19. Данные методы управления заключаются в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.**

А. Экономические методы управления

Б. Административно – правовые методы управления

В. Социально – психологические методы управления

**A20. Добровольное возмещение ущерба, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность это:**

А. Материальная ответственность

Б. Дисциплинарная ответственность

В. Административная ответственность

**A21. Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение это:**

А. Материальная ответственность

Б. Дисциплинарная ответственность

В. Административная ответственность

**A22. Данный вид распорядительных воздействий рассматривается как методы руководства, основанный на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций:**

А. Приказ

Б. Распоряжения

В. Указания и инструкции

Г. Инструктаж и координация работ

**A23. Данный вид распорядительных воздействий обязателен для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения:**

А. Приказ

Б. Распоряжения

В. Указания и инструкции

Г. Инструктаж и координация работ

**A24. Данный вид распорядительных воздействий ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников:**

- А. Приказ
- Б. Распоряжения
- В. Указания и инструкции
- Г. Инструктаж и координация работ

**A25. Это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания:**

- А. Внушение
- Б. Убеждение
- В. Принуждение

### **Задание 3. Проведение деловой игры**

**Длительность проведения деловой игры - 40 минут**

**Деловая игра «Восточный базар». Сократить дистанцию**

#### **Цели:**

- Помочь участникам лучше узнать друг о друге, сократить дистанцию в общении.

- Снизить чувство напряженности благодаря включению в игровую ситуацию «здесь и теперь».

- Обратит внимание участников друг друга, объединив их соревнованием в партнерских отношениях.

**Материал:** лист бумаги, ручка на каждого участника группы, мешочек.

**Ход упражнения:** Помните картину восточного рынка в музыкальной сказке «Али Баба и сорок разбойников»? Крики, запах еды и пряностей, яркость, буйство красок, бойкая торговля, попытки купить дешевле, продать дороже...

Вспомнили? Замечательно! Так вот, именно на такой рынок мы с вами и попадем через несколько минут. Но сначала нам необходимо подготовиться.

Каждый получает лист бумаги и ручку/фломастер. Складываем лист пополам по горизонтали и разрываем на две половинки, их в свою очередь опять складываем и разрываем. Получили по четыре куска бумаги. Их тоже складываем и разрываем. Теперь у каждого в руках восьмушки листа. На каждой из восьмушек разборчиво и крупно напишите свое имя и фамилию. Теперь каждую записку сложим текстом внутрь несколько раз. Подготовленные записки положите в мешочек. Все записки тщательно перемешиваются тренером. После этого, каждый вытягивает себе 8 штук записок. После того как все получили записки, по сигналу тренера начинает работу «восточный базар», на котором участники уговорами, спорами, путем обмена, пытаются найти и вернуть – купить - все 8 листков с вашим именем. Первые три покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести дорогой товар, должны громко крикнуть «Бинго», это будет сигналом для всех остальных, что игра закончена. Вопросы нет?

Начали!

Игра сопровождается активнейшим контактом между игроками, криками, смехом и т.д. Тренер время от времени поддерживает накал страстей. Закрывая ры-

нок, объявляет имена трех победителей. Можно усложнить задачу и провести конкурс среди победивших. Например: считать победителем лишь того, кто без подсказки и ошибки назовет имена всех продавцов, у кого он приобрел записку со своим именем.

Рефлексия упражнения:

Какую тактику вы использовали во время торга: активный поиск, ожидание встречных предложений, «агрессивный маркетинг», взаимный обмен, попытка обмануть партнера?

## **Тема № 9 . Процесс принятия решения**

### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

#### **Устный опрос**

1. Что такое управленческое решение?
2. Какие требования предъявляют к управленческим решениям?
3. Какие существуют виды управленческих решений?
4. Какую выделяют критерии классификации управленческих решений?
5. По жесткости регламентации какие виды решений рассматриваются?
6. Какие решения относят к классификации по подходу к принятию решений?
7. Какие выделяют этапы в процессе принятия управленческих решений?
8. Какие факторы влияют на процесс принятия решений?
9. Что представляет собой модель? Основные типы моделей.
10. Назовите основные этапы построения модели.
11. Какие типы моделей вам известны?
12. Какие методы принятия управленческих решений вы знаете?

### **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

#### **Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. На процесс принятия решения на соответствующем уровне оказывают влияние следующие факторы:**

А. организационная структура, распределение полномочий в организации, участие работников в принятии решения, личные качества руководителя, уровень риска, время и окружение, информационные и поведенческие ограничения

Б. организационная структура, участие работников в принятии решения, уровень риска, время и окружение, морально-психологический климат в конкурирующей организации

В. организационная структура, распределение полномочий в организации, участие работников в принятии решения, личные качества руководителя, уровень риска, наличие непротиворечивой информации

Г. участие работников в принятии решения, личные качества руководителя, его семейное положение, время и окружение, информационные и поведенческие ограничения

**А2. В теории управленческих решений понятие «Альтернатива» — это**

- А. Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
- Б. Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- В. Формализованное описание желаемого состояния объекта организованного управления
- Г. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели

**А3. Выберите вариант правильной последовательности разработки и принятия управленческого решения методом сценариев.**

- А. Чёткая идентификация предмета исследования
- Б. выявление существенных факторов, силы и направление их воздействия
- В. Разработка нескольких альтернативных сценариев
- Г. Разработка детальной расширенной редакции выбранных сценариев
- Д. Формулировка обобщенного сценария
- Е. выработка управленческих решений по основным этапам сценария

**А4. При движении от оперативных решений к стратегическим возможность исправления неверно принятых решений**

- А. Уменьшается
- Б. Ведёт себя непредсказуемо
- В. Не изменяется
- Г. Увеличивается

**А5. Принятие коллективных решений не подчиняется принципу:**

- А. интерактивности
- Б. минимизации разногласий
- В. единогласия
- Г. согласования

**А6. В теории управленческих решений понятие «Критерий» — это**

- А. формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
- Б. частный случай показателя, если на основе этого показателя делается вывод о различии объектов или наличии у них определённых свойств
- В. состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели
- Г. совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения

**А7. Управленческое решение – это:**

- А. акт субъекта управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, означены их права и обязанности, выделены ресурсы
- Б. действие управляющего субъекта, направленные на стимулирование объекта управления в необходимом для производства направлении
- В. цикл действий руководителя организации по оптимизации ее целей

Г. организация производственного процесса с участием коллектива организации

**A8. Каждое управленческое решение должно быть:**

А. целевым, своевременным, обоснованным, законным, непротиворечивым, экономичным, понятным исполнителям

Б. соответствующим моральным принципам общения в системе «человек — человек»

В. соответствующим корпоративному духу организации

Г. соответствующим принципу «монтера Мечникова»

**A9. Программированные решения требуются для разрешения проблем:**

А. Несистематизированных

Б. Систематизированных

В. неструктурированных

Г. структурированных

**A10. Решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям, предусматривает метод отбора альтернатив под названием**

А. мониторинг

Б. диспозиции

Г. исследования и анализ

Д. регрессии

**A11. Что означает «принять решение»?**

А. Перебрать все возможные альтернативы

Б. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

В. Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

Г. отдать распоряжение к реализации конкретного плана

**A12. Вершиной (кульминацией) процесса принятия решений является этап:**

А. «мозговая атака»

Б. выбора альтернативы

В. реализации решения

Г. определения проблемы

**A13. Метод «дерева решений» не включает этап**

А. создание условий для генерирования идей

Б. ранжирование выборов в хронологическом порядке

В. оценка вероятности использования альтернатив

Г. инвентаризация всех альтернатив

**A14. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

А. Интенсификация мыслительного процесса

Б. Анализ нестандартных решений

В. Выявление альтернатив

Г. вовлечение всех участников в процесс принятия решений

**A15. В управленческом прогнозировании метод экспертных оценок это:**



А. Процедура, позволяющая группе, работающих в одной области, иметь свое суждение о проблеме

Б. Процедура, позволяющая специалистам проработать формы систематизации для ясного представления мнений о проблеме

В. Процедура, позволяющая группе экспертов, работающих не в одной области, но взаимосвязанных областях деятельности, придти к согласию

Г. Процедура, позволяющая группе экспертов, работающих в одной области, придти к согласию

**A16. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:**

А. коллективным

Б. единоличным

В. рутинным

Г. стандартным

**A17. Интуитивные решения:**

А. это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом

Б. это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный

В. это выбор, сделанный на основе аналитического процесса

Г. это коллективный выбор

**A18. Что не является этапом рационального решения:**

А. диагностика проблемы

Б. формулировка критериев и ограничений принятия решений

В. определение альтернатив

Г. кодирование информации

**A19. Что делается на I этапе (диагностика проблемы) принятия рационального управленческого решения:**

А. собирается внутренняя и внешняя информация и анализируется

Б. определяются критерии

В. налаживается обратная связь между руководителем и исполнителем

Г. формируется набор альтернатив

**A20. Как классифицируются управленческие решения по степени определенности:**

А. простые и сложные

Б. единоличные и коллективные

В. запрограммированные и незапрограммированные

Г. долго-, средне-, краткосрочные

**A21. Под принятием решения понимается:**

А. способ побуждения людей для достижения определенных целей

Б. процесс формирования альтернатив

В. процесс обмена информацией между двумя и более субъектами

Г. сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

**A22. Что можно отметить как недостаток решения основанного на суждениях:**

А. дешевизна

Б. быстрота и здравый смысл

В. накапливаемый опыт

Г. сознательная или бессознательная боязнь применения новых подходов при принятии решения в нестандартных ситуациях

**A23. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?**

А. Установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников

Б. Уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом

В. Принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон

Г. уменьшением выгоды

**A24. Сколько по времени длится процесс “мозговая атака”:**

А. 30мин

Б. 1,5 часа

В. 4 часа

Г. 10 часов

**A25. Процесс принятия решений начинается с:**

А. формулировки миссии предприятия

Б. постановки управленческих целей

В. выявления проблемы

Г. определения лица, ответственного за принятие решений

### **Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации – 40 минут**

#### **Ситуация для анализа 1**

Созданная в конце 30-х г.г. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компанию-производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании – около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

**Вопрос:** *Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?*

#### **Ситуация для анализа 2**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Вопросы:** *Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большей партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?*

### **Ситуация для анализа 3**

Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности, в частности баланса за истекший период.

**Вопросы:** *Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?*

### **Ситуация для анализа 4**

Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивым с точки зрения получения ожидаемой прибыли.

Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

**Вопрос:** *Правильно ли поступил директор банка?*

### **Ситуация для анализа 5**

Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрики был сделан дополнительный, более крупный заказ с рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.

**Вопросы:** *Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?*

## **Задание 4. Тренинг**

**Длительность разбора тренинга - 20 минут**

Определите последовательность управленческих действий для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимом с вашей точки зрения порядке, присваивая им номер выбранного действия.

1. Формулирование проблемы, ее суть
2. Реальное состояние системы, чем оно обусловлено
3. Оценка новизны проекта
4. Оценка вариантов решения проблемы
5. Документальное оформление задач
6. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
7. Идеальное состояние системы, при котором цель реализована
8. Установление взаимосвязи с другими проблемами
9. Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы
10. Постановка задач исполнителям
11. Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью
12. Контроль за исполнением решения
13. Определение существования проблемы
14. Определение цели деятельности
15. Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы

## **Тема № 10. Управление конфликтами и стрессами**

### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

#### **Устный опрос**

1. Сущность и понятие конфликта?
2. Назовите основные стадии конфликта?
3. Какие существуют виды организационных конфликтов?
4. Дайте характеристику типам конфликтов в организации?
5. Какие потенциальные причины конфликта вам известны?
6. Перечислите последствия конфликтных ситуаций?
7. Что представляет собой «уклонение» от конфликта?
8. Что такое «компромисс»?
9. Какова роль такого метода разрешения конфликтов как «сглаживание»?
10. В каких ситуациях предпочтительно применять такой стиль как «решение проблем»?

### **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

#### **Тесты**

#### **Выберите правильный ответ**

#### **A1. Конструктивные начала конфликта не предполагают**

- A. конфликт как индикатор скрытой проблемы
- Б. конфликт как импульс к дальнейшему развитию
- В. конфликт как возможность «выпустить пар»
- Г. конфликт как возможность выяснить отношения

**A2. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является**

- А. Ущемление чьих-либо интересов
- Б. Способ, каким руководство сообщает о новых правилах
- В. Нежелание людей изменять сложившийся характер работы
- Г. неясность цели, которую преследуют эти изменения

**A3. Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются**

- А. межличностные вертикальные конфликты
- В. межличностные горизонтальные конфликты
- Г. межгрупповые вертикальные конфликты
- Д. межгрупповые горизонтальные конфликты

**Одним из действий при управлении конфликтом в организации является**

- А. Напряжение
- Б. Установление причины
- В. Различия в ценностях
- Г. Отсутствие согласия

**A4. Стресс на рабочем месте требует**

- А. Устранения
- Б. Обращения к врачу
- В. Поддерживания
- Г. Регулирования

**A5. Конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования**

- А. внутриличностным
- Б. межличностным
- В. между личностью и группой
- Г. между обоими руководителями

**A6. Метод разрешения конфликтов требующий использование власти, давления**

- А. метод принуждения
- Б. метод уклонения
- В. метод решения проблемы
- Г. метод сглаживания

**A7. К числу структурных методов разрешения конфликтов относятся:**

- А. посредничество и переориентация внимания
- Б. освобождение от лидеров конфликтующих сторон
- В. делегирование полномочий
- Г. система вознаграждений

**A8. Межличностный метод разрешения конфликтов являющийся наиболее эффективным:**

- А. метод решения проблемы
- Б. метод принуждения
- В. метод уклонения
- Г. метод компромисса

**A9. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:**

- А. возраст
- Б. различия в целях
- В. нечеткое разделение обязанностей
- Г. недостаток ресурсов

**A10. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:**

- А. приспособление
- Б. уклонение от конфликта
- В. совместная деятельность
- Г. конкурентный стиль

**A11. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:**

- А. приспособление
- Б. уклонение от конфликта
- В. совместная деятельность
- Г. конкурентный стиль

**A12. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:**

- А. приспособление
- Б. уклонение от конфликта
- В. совместная деятельность
- Г. конкурентный стиль

**A13. Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:**

- А. подчеркивание общности с партнером
- Б. проявление интереса к проблемам партнера
- В. техника сочувствия и психологической поддержки
- Г. принижение партнера, негативная оценка его личности

**A14. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:**

- А. избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
- Б. обвинения, угрозы, наказания.
- В. принижение проблемы.
- Г. проявление интереса к проблемам партнера

**A15. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:**

- А. на межгрупповые
- Б. на деловые
- В. на объективные
- Г. субъективные

**A16. По своим последствиям конфликты различаются:**

- А. вертикальные
- Б. горизонтальные

- В. личные
- Г. конструктивные

**A17. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:**

- А. внутренними
- Б. субъективными
- В. внешние
- Г. деструктивными

**A18. Какой конфликт способствует повышению эффективности организации:**

- А. дисфункциональный
- Б. функциональный
- В. межличностный
- Г. внутриличностный

**A19. Конфликт между личностью и группой возникает:**

- А. когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы
- Б. когда личность занимает позицию группы
- В. когда одна группа займет позицию, отличающуюся от позиции другой группы
- Г. когда противоречие возникает внутри одной личности

**A21. Высокая напористость в сочетании с высокой кооперативностью в развитии – это:**

- А. сглаживание
- Б. противоборство
- В. компромисс

**A22. Высокая напористость в сочетании с низкой кооперативностью в разрешении конфликта – это:**

- А. принуждение
- Б. уступчивость
- В. сотрудничество

**A23. К административному способу управления конфликтами относится:**

- А. беседа
- Б. перевод на другую работу
- В. убеждения

**A24. К педагогическому способу разрешения конфликта относится:**

- А. просьба
- Б. силовое разрешение конфликта
- В. оба ответа верны

**A25. Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:**

- А. внутриличностного конфликта
- Б. межличностного конфликта
- В. оба ответа верны

**Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации – 30 минут**

**Ситуация 1.** Описание ситуации: Конфликт между акционерами и кредиторами (посредством перехвата власти через дополнительную эмиссию).

В качестве примера рассмотрим конфликт между ТНК и горнодобывающим предприятием «Роспан». «Роспан» является дочерней структурой «Итера». ТНК – главный кредитор. Задолженность «Роспана» перед ТНК составляет 50 млн. долл. ТНК инициировало процедуру банкротства «Роспана», однако назначенного управляющего не пускали на завод в течение года. На совете кредиторов «Роспана» было принято решение выпустить допэмиссию, размер которой совпадает с задолженностью, и разместить среди акционеров и кредиторов. В случае ее осуществления доля «Итеры» сократилась бы до 7%, а ТНК выросла до 73%.

«Итера» опротестовало, и обещала выплатить долги «Роспана». В результате конфликта между кредиторами и акционерами в данном случае было достигнуто соглашение, и долги будут выплачены. Другое дело, что ТНК стремилась не только получить свой долг, но и перехватить власть на предприятии.

Вопросы:

1. Считаете ли вы правильным, что немирные способы разрешения конфликтов свидетельствуют о слабости, как корпоративного управления, так и российской правовой базы?
2. Каким образом должны быть урегулированы вопросы иностранных инвестиционных вложений в экономику России?
3. Разработайте свои способы улучшения ситуации.

**Ситуация 2.** Описание ситуации: Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Южной Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила иск LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

Вопросы:

1. Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?
2. Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле?

#### **Задание 4. Проведение деловой игры**

**Длительность проведения деловой игры – 45 минут**

##### **Деловая игра 1. «Руководитель НИОКР»**

Вы глава научно-исследовательской лаборатории в отделении ядерных реакторов большой корпорации. По вашему мнению, одна из основных областей исследований настолько продвинулась вперед, что в функциональных подразделениях, относящихся к этой области, можно внедрить или использовать полученные данные.

Недавно 2 новые разработки, обладающие большим потенциалом для коммерческого использования, были сочтены перспективными в одном из функциональных подразделений. Группа, которая работала над упомянутой темой, идеально под-



готовлена для исследований в этих новых областях. К сожалению, обе они лишены научного интереса, тогда как проект, которым занята группа в данный момент, представляет большой интерес для всех ее членов.

В данный момент эта группа является лучшей научной группой. Она очень сплоченная, отличается высоким моральным духом и продуктивностью. Вас беспокоит, что члены группы не хотят переключиться на новые области исследования и что их принуждение к концентрации усилий на этих на новых проектах может неблагоприятно сказаться на их моральных качествах, рабочих отношениях внутри групп и на будущей продуктивности как отдельных ученых, так и всей группы.

Вам требуется совместно с функциональным подразделением в течение следующих 2 недель определить, какие ресурсы необходимы для работы над этими проектами, если они вообще нужны. Группа могла бы работать более чем над одним проектом, на каждый проект требует использования навыков всех членов группы, поэтому разделение группы практически не возможно. Это обстоятельство наряду со сплоченностью группы означает, что решение, удовлетворяющее любого члена группы, должно, по всей вероятности, выработаться довольно долго, чтобы удовлетворить каждого члена группы.

### **Деловая игра 2. «Капитан катера береговой охраны»**

Вы капитан катера береговой охраны с экипажем 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача-общее соблюдение морских правил, поисковые и спасательные работы. В 2 часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного 2-х недельного патрулирования вы получаете сообщение координационного спасательного центра о том, что небольшой самолет сделала вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс. Чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете спасшихся пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря и ильного шторма, который надвигается с юга-запада. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают не возможной связь со спасательным центром. Решение должно быть принято в короткие сроки - отказаться от поисков и направить ваше судно в северо-восточном направлении. Чтобы уйти от шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом, обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы) или продолжить, возможно, бесполезные поиски и взять на себя риск.

Вы вошли в контакт с бюро погоды для получения текущей информации о силе и продолжительности шторма. Поскольку ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросе его ответственности, вы уверены, что все члены команды разделяли бы решение изменить курс или следовать прежнему курсу.

### **Задание 5. Тренинг**

**Длительность разбора тренинга – 20 минут**

**Тренинг:**

1. Руководителю производственного подразделения его начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Какой конфликт возникает в результате нарушения принципа единоначалия.

2. Руководители двух функциональных подразделений предприятия. Директору предприятия необходимо выделить ресурсы одному из подразделений ресурсы для выполнения конкретной задачи. Какой конфликт возникает в данном случае?

3. Два художника разрабатывают один проект рекламы, но имеют разные точки зрения относительно способа его подачи. Какой из видов конфликта возникает в этом случае?

4. Проходит совещание на производственном предприятии. Рассматривается вопрос о завоевании определенной, дополнительной ниши на рынке, с тем, чтобы увеличивать объем продаж. Большинство считает, что этого можно добиться за счет уменьшения цены. Один участник считает, что этого нельзя делать, поскольку понижение цены отразится на прибыли и на имидже продукции. Конфликт, какого характера возник в данном случае?

*Из нижеперечисленных выберите функциональные последствия конфликта:*

1. сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами

2. проблема решается способом, приемлемым для всех сторон

3. стороны больше расположены к сотрудничеству

4. меньшая степень сотрудничества в будущем

5. увеличение враждебности между конфликтующими сторонами

*Выберите дисфункциональные последствия конфликта:*

1. по какому – либо вопросу вырабатывается более приемлемое в данной ситуации решение

2. смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы

3. уменьшение синдрома покорности

4. увеличение враждебности между конфликтующими сторонами

## **Тема № 11. Руководство: власть и партнерство. Стили управления**

### **Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

#### **Устный опрос**

1. Сущность и понятие власти.

2. Что такое влияние?

3. Какие выделяют подходы к лидерству?

4. Какие стили руководства выделяют в ситуационном подходе к лидерству?

5. Какие две основные формы власти выделяют в организации?

6. Что собой представляет законная власть?

7. На чем основана экспертная власть?

8. Какова сущность эталонной власти?

9. Какие формы влияния вам известны?

## **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

**Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают ... лидерство**

- А. Проектное
- Б. Деструктивное
- В. Программно-целевое
- Г. неформальное

**A2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как**

- А. победу в конфликте
- Б. условия функционирования организации
- В. размер заработной платы руководителя
- Г. способность оказывать влияние на личность и группы людей

**A3. Власть-это:**

- А. возможность влиять на других
- Б. специфическое воздействие на подчиненных
- В. совокупность способов воздействия на подчиненных
- Г. любое влияние на людей

**A4. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?**

- А. Способность определить место себя и принять корректирующие меры
- Б. Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
- В. Быть общительным
- Г. умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

**A5. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является**

- А. принудительной
- Б. харизматической
- В. экспертной
- Г. диктаторской

**A6. Харизма - это:**

- А. власть примера
- Б. власть, основанная на вознаграждении
- В. власть, основанная на принуждении
- Г. экспертная власть

**A7. Формы влияния менеджеров на подчиненных:**

- А. убеждение, участие
- Б. экспертное, законное
- В. формальное, неформальное
- Г. системное, ситуационное

**A8. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?**

- А. Стало невыгодно держать большой штат сотрудников
- Б. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
- В. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
- Г. механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

**A9. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?**

- А. Традиции
- Б. Харизмы
- В. Через страх
- Г. Эксперта

**A10. Возможность влиять на поведение других людей это:**

- А. власть
- Б. влияние
- В. лидерство
- Г. харизма

**A11. Способность влиять на поведение других людей это:**

- А. власть
- Б. влияние
- В. лидерство
- Г. харизма

**A12. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя.**

- А. харизма
- Б. власть, основанная на вознаграждении
- В. власть, основанная на принуждении
- Г. экспертная власть

**A13. Какое определение соответствует понятию власть:**

- А. поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого лица;
- Б. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- В. возможность влиять на поведение других лиц.

**A14. Какое определение соответствует понятию лидерство:**

- А. способность влиять на поведение людей;
- Б. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- В. возможность влиять на поведение других лиц.

**A15. Возможность воздействовать на поведение других- это:**

- А. влияние
- Б. лидерство
- В. власть
- Г. руководство

**A16. - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:**

- А. влияние
- Б. лидерство
- В. власть
- Г. руководство

**A17. Власть, которая оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:**

- А. формальная власть
- Б. власть, основанная на вознаграждении
- В. власть, основанная на принуждении
- Г. реальная власть

**A18. Что будет являться основой для экспертной власти:**

- А. высшее образование
- Б. опыт
- В. мудрость руководителя
- Г. харизма

**A19. Пример влияния через разумную веру – это отношение**

- А. рабочего с мастером
- Б. крестьянина и помещика
- В. пациента с лечащим врачом
- Г. подсудимого и судьи

**A20. К какому типу власти вы отнесете власть криминального «авторитета» в банде?**

- А. законная
- Б. экспертная
- В. основанная на принуждении
- Г. основанная на вознаграждении

**A21. Устойчивое поведение человека в различных жизненных ситуациях, обусловленное интересами, мотивами, стремлениями и др.**

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

**A22. Способность человека рассуждать, его представления, суждения и понятия:**

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

**A23. Совокупность душевных, психических свойств человека, которые характеризуют его поведение в различных условиях, уровень жизненной энергии**

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность

- Г. характер
- Д. направленность личности

**A24. Отличительная черта человека, проявляющаяся в особенностях его по ведения и отношения к действительности**

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

**A25. Совокупность психических процессов, обуславливающих какой-либо род человеческой деятельности, субъект отношений**

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

### **Задание 3. Разбор производственной ситуации** **Длительность разбора ситуации – 40 минут**

**Ситуация 1.** Описание ситуации: Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять стилей руководства:

а) Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.

б) Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не интересуют, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

в) Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется крайне мало.

г) Золотая середина: руководитель старается в своих действиях в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не попустительствует.

д) Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям.

Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Вопросы: Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своему варианту. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуа-

ции сильно отличаются сильно друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства?

**Ситуация 2.** Описание ситуации: Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Вопросы:

1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?

2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?

1. В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?

2. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления? Обоснуйте свои рекомендации.

**Ситуация 3. «Проблема опозданий».**

В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали на то, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы

10 минут. И хотя эти опоздания вас никогда особенно не волновали, вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания – рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой – хотели бы избежать, конфронтации по этому поводу. Поскольку, честно говоря, не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

**Вопросы:**

1. Что могло повлиять на возникновение такой ситуации?
2. Какие меры предприняли бы, для разрешения этой проблемы?

**Задание 4. Тренинг**

**Длительность разбора тренинга – 10 минут**

**Тренинг:** Готовность и желание человека выполнять свою работу. Дайте определение различным формам власти и влияния:

Власть, основанная на принуждении - \_\_\_\_\_

Власть, основанная на вознаграждении - \_\_\_\_\_

Экспертная власть - \_\_\_\_\_

Эталонная власть - \_\_\_\_\_

Законная власть - \_\_\_\_\_

**Тема № 12. Коммуникативность и управленческое общение**

**Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:**

**Устный опрос**

1. В чем заключается смысл понятия «коммуникация»?
2. Есть ли разница между коммуникацией и информацией?
3. Какое количество людей необходимо, чтобы состоялся акт коммуникаций?
4. В каком случае в процессе коммуникации возникает ситуация «понять с полуслова»?
5. Что представляют собой формальные коммуникации?
6. Как может передаваться информация в организации?
7. Что относят к неформальной коммуникации?
8. Через какой процесс раскрываются взаимодействия людей в организации?
9. Кто такой отправитель в процессе коммуникации?
10. Что представляет собой «кодирование»?
11. Что такое «послание»?
12. С какого момента начинается этап получения передаваемой информации и уяснения ее значения?
13. Что такое «шум»?
14. Что представляет собой коммуникационный стиль? Какие типы коммуникационных стилей вы знаете?



## **Задание 2. Тест по теме**

**Длительность тестирования – 45 минут**

### **Тесты**

**Выберите правильный ответ**

**A1. Создатель сообщений – это**

- А. получатель
- Б. канал
- В. источник
- Г. код

**A2. Процесс передачи информации от одного субъекта к другому в управлении называется**

- А. синхронизацией
- Б. координацией
- В. мотивацией
- Г. коммуникацией

**A3. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью**

- А. Личного участия в заседаниях
- Б. Личного контроля затрат на производство продукции
- В. Личного проведения тест-исследования
- Г. Личного эксперимента

**A4. Виды коммуникаций внутри организации**

- А. межуровневые, горизонтальные, между руководителем и подчиненным, между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации
- Б. информационные коммуникации различных видов и уровней, имеющие отношение к производственным вопросам
- В. коммуникации между руководителями и подчиненными
- Г. межличностные коммуникации и неформальные связи

**A5. Линейная модель коммуникации разработана:**

- А. Лассуэлом
- Б. Маслоу
- В. Тейлором
- Г. Портером-Лоуэром

**A6. Нелинейная (интеракционная) модель коммуникации разработана:**

- А. Ньюкомбом
- Б. Макиавелли
- В. З. Беллом
- Д. Фордом

**A7. Невербальной информацией называют:**

- А. бессловесную
- Б. устную
- В. письменную
- Г. словесную

**A8. Соединение иерархических уровней в организации — это:**

- А. вертикальные связи

- Б. горизонтальные связи
- В. линейные связи
- Г. функциональные связи

**A9. 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

**A10. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Назовите второй этап:**

- А. зарождение идей
- Б. декодирование
- В. передача
- Г. кодирование и выбор канала

**A11. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):**

- А. управленческое решение
- Б. коммуникация
- В. экономические методы
- Г. оперативное управление

**A12. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:**

- А. удовлетворенность партнеров по коммуникации
- Б. доброжелательная атмосфера общения
- В. желание сторон продолжать коммуникации
- Г. близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

**A13. Какой вид коммуникации в рамках организации не относится к восходящей коммуникации:**

- А. предложения по улучшению чего-либо
- Б. должностные инструкции
- В. отчеты о результатах деятельности
- Г. жалобы

**A14. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны начальника цеха начальнику участка?**

- А. восходящая коммуникация
- Б. горизонтальная коммуникация
- В. нисходящая коммуникация
- Г. общественная коммуникация

**A15. Что понимается под понятием «кодирование»?**

- А. выбор способа отправления информации
- Б. выбор способа обозначения содержания информации
- В. выбор между вербальным и невербальным способами передачи информации

ции

**A16. Коммуникации – это:**

- А. обмен опытом и знаниями;
- Б. обмен информацией;

В. квалификация и способность менеджера.

**A17. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:**

А. удовлетворение партнеров по коммуникации;

Б. точность формулировок;

В. доброжелательность общения.

**A18. К внутренним коммуникациям относятся:**

А. вертикальные;

Б. коммуникации с поставщиками;

В. неформальные.

**A19. Обмен информацией между руководителем и подчиненным – это:**

А. горизонтальные коммуникации;

Б. неформальные коммуникации;

В. вертикальные коммуникации.

**A20. Обмен информацией между различными подразделениями одного**

**уровня – это:**

А. горизонтальные коммуникации;

Б. слухи;

В. вертикальные коммуникации.

**A21. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?**

А. Положительная

Б. Корреляционная

В. Неопределенная

Г. отрицательная

**A22. Что такое «шум» в коммуникационном процессе?**

А. технические помехи в выбранном канале коммуникации

Б. все, что может повлиять на искажение информации

В. механическое воздействие

**A23. Что подразумевает под собой канал связи:**

А. электросети

Б. телефон

В. водопроводный канал

**A24. К вербальным каналам передачи информации относят:**

А. устная речь

Б. письмо

В. жесты

Г. рисунки

**A25. К невербальным каналам передачи информации не относят:**

А. устная речь

Б. письмо

В. жесты

Г. рисунки

**Задание 3. Разбор производственной ситуации**

**Длительность разбора ситуации – 20 минут**

**Ситуация 1. Описание ситуации:** Вы работаете менеджером в компании, которая основную часть своей продукции (машиностроительное оборудование) поставляет на внешний рынок (Китай, Сингапур, Тайланд).

Финансово-экономическое положение компании в связи с усилением позиций конкурентов в последние два года значительно ухудшилось: падают объемы продаж, значительно сократилась прибыль, снижаются дивиденды по акциям.

На общем собрании акционеров, учитывая кризисное положение компании, было принято решение провести анализ сложившегося положения и принять меры по его изменению.

Вопрос. Если Вам поручено выполнение этого решения, как Вы будете действовать?

#### **Задание 4. Тренинг**

**Длительность разбора тренинга – 30 минут**

**Тренинг 1:** Вас назначили руководить финансовой компанией, в которой циркулирует масса слухов, пересуд, для работников характерно брюзжание, межличностные конфликты.

##### **Вопросы:**

1. Как бы Вы исправили сложившуюся ситуацию?
2. Поставьте диагноз состоянию коммуникационной сети.
3. Разработайте структуру сети.

##### **Тренинг 2: «Приветствие». Мира различий**

**Ход тренинга:** «Сейчас мы проведем упражнение, которое даст нам с вами, возможность отправиться в путешествие по странам мира, в гости к разным народам. По сигналу преподавателя студенты начинают хаотично, беспорядочно двигаться по комнате со словами «Я иду в гости, а я иду в гости». После слова «стоп» студент должен будет найти себе пару, а ведущий сообщит, в какой стране он очутился, к кому он пришел в гости. И покажет, как здороваются в той или иной стране. Каждый раз, передвигаясь из одной страны в другую, студенту нужно будет постараться менять себе человека в паре, так, чтобы они не повторялись. Готовы? Ну, тогда пошли в гости!».

Варианты «приветствия»:

1. В Америке, Европе и России – при встрече пожимают руку, для того, чтобы показать, что в наших руках нет оружия, и наши намерения чисты.
2. Во Франции – целуются, касаясь щеками.
3. Японцы – Кланяются, чем ниже поклон, тем больше вы проявляете уважение.
4. В Гренландии при встрече говорят: «Хорошая погода!».
5. В Китае кланяются, вытянув руки.
6. Латиноамериканцы – крепко-крепко обнимаются.
7. В Индии – складывают ладошки и кланяются.
8. Самоанцы – обнюхивают друг друга.
9. Арабы – скрещивают руки на груди и говорят «Салам!».
10. Тибетцы – снимают правой рукой головной убор, а левую руку закладывают за ухо и высовывают язык.

11. Зулусы – восклицают «Я тебя вижу!».
12. Лапландцы – трутся носиками.
13. Африканцы в знак уважения плюют друг в друга.
14. В Монголии спрашивают: «Здоров ли ваш скот!».
15. Индейское племя «Вагука» - берут горсть земли правой рукой, часть пере-  
кладывают в левую руку и на животе затирают ее крест накрест.
16. В Корее спрашивают: «отведали ли вы сегодня риса?».

### **3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся**

#### **Перечень экзаменационных вопросов**

1. Организация и типы организационных структур.
2. Элементы организации.
3. Сущность и характерные черты современного управления
4. Методика SWOT – анализа.
5. Мотивация и типы лидерства.
6. Понятие управления производственным процессом в организации.
7. Руководство персоналом как разновидность власти
8. Понятие власти и влияния.
9. Формы власти в организации.
10. Планирование, как функция управления.
11. Мотивация, как функция управления.
12. Содержательные теории мотивации.
13. Процессуальные теории мотивации.
14. Современные интерпретации стилей руководства.
15. Руководство группой
16. Формальные и неформальные группы в организации.
17. Управление конфликтами в организации.
18. Формирование команд. Групповая сплоченность.
19. Виды конфликтов.
20. Типы, формы и методы коммуникаций
21. Основные направления коммуникаций
22. Внутренняя среда организации
23. Внешняя среда организации
24. Управленческие решения: понятия и виды
25. Стили управления
26. Понятие и виды контроля
27. Этапы принятия управленческих решений
28. Процесс и этапы проведения контроля

### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной (рубежной) аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

- Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц входе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

- Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения

опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

- Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

- Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

- При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

- При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

- Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

- Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

- Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

**Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине «Управление  
структурным подразделением организации»**

**Фонд оценочных средств пересмотрен,  
обсужден и одобрен на заседании кафедры**

Протокол от « 22 » мая 20 21 г. № 10

Зав. кафедрой Минатушев А.А.

**Фонд оценочных средств пересмотрен,  
обсужден и одобрен на заседании кафедры**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_