


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ЧИТИНСКИЙ ИНСТИТУТ  
КОЛЛЕДЖ

УТВЕРЖДАЮ:  
Первый заместитель директора  
  
Н.В. Раевский  
«25» июня 2024 г.

# **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

ОПЦ.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

Специальность 09.02.07 Информационные системы и программирование

Чита, 2024

**Структура фонда оценочных средств**  
**по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности»**  
**по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование**

<b>№</b>	<b>Содержание</b>	<b>Основные показатели оценки результата</b>	<b>Методы оценки</b>
У 1	управлять рисками и конфликтами	применение алгоритма управления конфликтной или рискованной ситуацией	решение стандартных и нестандартных профессиональных ситуаций
У 2	принимать обоснованные решения	применение алгоритма принятия решений при различных методах принятия управленческих решений	решение стандартных и нестандартных профессиональных ситуаций
У 3	выстраивать траектории профессионального и личностного развития	демонстрация алгоритма построения траектории профессионального и личностного развития	устный опрос
У4	применять информационные технологии в сфере управления производством	использование информационных технологий при подготовке презентации	презентация
У5	строить систему мотивации труда	составление модели мотивации в предложенной ситуации.	экспертное наблюдение
У6	управлять конфликтами	применение алгоритма управления конфликтной ситуацией	ситуационное задание
У7	владеть этикой делового общения	подготовка к публичному выступлению	презентация
У8	организовывать работу коллектива и команды	проведение дискуссии, ответы на проблемные вопросы	экспертное наблюдение
У9	взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	проведение дискуссии, ответы на проблемные вопросы	экспертное наблюдение
У10	выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи	проведение анализа коммерческой идеи	ситуационное задание
У11	презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности	подготовка и проведение презентации	презентация
У12	оформлять бизнес-план	составление и оформление бизнес-плана	анализ проекта бизнес-плана

У13	рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования	проведение расчета размеров выплат по процентным ставкам кредитования	решение задач
У14	определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности	определение критериев инвестиционной привлекательности и их значений	решение задач
У15	презентовать бизнес-идею	подготовка и проведение презентации	презентация
У16	определять источники финансирования.	определение источников финансирования	решение задач
31	функции, виды и психологию менеджмента	перечисление функций, видов менеджмента, использование терминов по управленческой психологии	тест, дискуссия
32	методы и этапы принятия решений	владение методами принятия решений, соблюдение последовательности этапов принятия решений	ситуационные задания, тест
33	технологии и инструменты построения карьеры	использование терминов и инструментов технологии построения карьеры	ситуационные задания, тест
34	особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	определение особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности	тест
35	основы организации работы коллектива исполнителей	перечисление основных этапов организации работы коллектива исполнителей	практическое задание
36	принципы делового общения в коллективе	использование принципов делового общения в коллективе в контексте определенной ситуации	тест, ситуационные задания
37	основы предпринимательской деятельности	дифференциация управленческой и предпринимательской деятельности, нахождение сходств и различий	устный опрос
38	основы финансовой грамотности	использование основных показателей финансовой грамотности при решении задач	решение задач
39	правила разработки бизнес-планов	демонстрация алгоритма построения бизнес-плана	проект бизнес-плана
310	порядок выстраивания презентации	соблюдение последовательности этапов подготовки презентации	презентация

311	кредитные банковские продукты	определение особенностей кредитных банковских продуктов	тест
ОК 01	выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам	алгоритм принятия управленческих решений при различных методах принятия. управленческих решений классификация управленческих решений, определение их достоинств и недостатков	практические задания, экспертное наблюдение
ОК 2	осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	сравнительный анализ достоинств и недостатков коммерческой идеи оценка инвестиционной привлекательности коммерческих идей определение источников кредитования и проведение расчета выплат по процентным ставкам кредитования	практические задания, решение задач
ОК 4	работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами	использование приемов и методов взаимодействия эффективного делового общения в предложенной ситуации	деловая игра, публичное выступление, контрольный тест, практические задания, промежуточная аттестация в форме письменного теста, экспертное наблюдение
ОК 5	осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста	использование приемов и методов делового общения в предложенной ситуации выполнение презентации	практические задания, презентация
ОК 9	использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	использование информационных технологий в подготовке презентации	презентация

№ п/п	Тема из рабочей программы	Проверяемые умения, знания, ОК, ПК	Наименование оце- ночного средства	Критерии оценивания (Приложение 1)
1	Тема 1.1 Сущность совре- менного менедж- мента	У 3; З 1, 4,7; ОК 9,	Тест по теме Решение задач Терминологический диктант Ситуации для анали- за	Оценивание теста <sup>i</sup> Оценивание решения задач <sup>ii</sup> Оценивание термиоло- гического диктанта <sup>iii</sup> Оценивание выполне- ния ситуационных и практических задач <sup>iv</sup>
2	Тема 1.2. Организация и ее среда	У 16; З 8,11; ОК 2;	Кроссворд Решение задач Тест по теме	Оценивание кроссворда <sup>v</sup> Оценивание решения задач <sup>2</sup> Оценивание теста <sup>1</sup>
3	Тема 1.3 Цикл менеджмента	З 3; ОК 1	Тест по теме Заполнение таблиц Составление аннота- ции	Оценивание теста <sup>1</sup> Оценивание заполнения таблиц <sup>vi</sup> Оценивание сообщения (аннотации, аналитиче- ской справки) <sup>vii</sup>
4	Тема 2.1 Основы организа- ции работы коллек- тива исполнителей	У5,8; З 5; ОК 4	Тест по теме Ситуации для анали- за	Оценивание теста <sup>1</sup> Оценивание выполне- ния ситуационных и практических задач <sup>4</sup>
5	Тема 2.2. Деловое общение	У 4,6,7,9,11,15; З 6,11; ОК 5	Тест по теме Презентация	Оценивание теста <sup>1</sup> Оценивание презента- ции <sup>viii</sup>
6	Тема 2.3 Управленческое решение	У 2,10; З 2,10; ОК 1	Тест по теме	Оценивание теста <sup>1</sup> »
7	Тема 3.1 Бизнес- планирование.	У 12,13,14; З 9; ОК 9;	Практическое зада- ние	Оценивание выполне- ния ситуационных и практических задач <sup>ix</sup>

**Фонд оценочных средств  
для мероприятий текущего контроля обучающихся по дисциплине**

**Тема 1.1 Сущность современного менеджмента**

**1. Типовые задания для оценки знаний в тестовой форме**

**вариант 1**

**1. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности только в:**

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1. начале XIX века;   | 3. начале XX века;   |
| 2. середине XIX века; | 4. середине XX века. |

**2. Принципы менеджмента впервые были сформулированы и опубликованы в году:**

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. 1811; | 3. 1891; |
| 2. 1861; | 4. 1911. |

**3. Автором книги «Принципы научного менеджмента» был:**

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1. А. Смит;    | 3. Ф. Тейлор;  |
| 2. Д. Рикардо; | 4. Ф. Хедоури. |

**4. Главным продолжателем, развившим идеи основателя школы научного менеджмента, считают:**

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1. Ф. Тейлора; | 3. Э. Мэйо;    |
| 2. А. Файоля;  | 4. М. Мескона. |

**5. Автором знаменитых «хотторнских экспериментов» является:**

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| 1. М. Альберт;   | 3. Ф. Герцберг; |
| 2. Д. МакГрегор; | 4. Э. Мэйо.     |

**6. Анри Файоль основной функцией управления считал:**

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. техническую деятельность;  | 3. финансовую деятельность; |
| 2. коммерческую деятельность; | 4. администрирование        |

**7. Основоположником школы человеческих отношений считается:**

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1. Д. Карнеги; | 3. Э. Мэйо; |
| 2. М. Вудкок;  | 4. М. Смол  |

**8. Игнорирование роли человеческого и группового факторов в производстве характерно для школы управления:**

- |                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| 1. человеческих отношений; | 3. Классической |
| 2. поведенческой;          |                 |

**9. Ситуационный подход относится к:**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1. анализу систем;                            | 3. количественному подходу; |
| 2. науке управления с исследованием операций; | 4. нет верного ответа       |

**10. Открытая система характеризуется:**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. самообеспечением;                 | 3. независимостью от среды, окружающей систему; |
| 2. взаимодействием с внешней средой; | 4. нет верного ответа.                          |

**вариант 2**

**1. Классическая школа управления затрагивала следующие основные аспекты:**

**А) разработка рациональной системы управления,**

**Б) рационализация трудовых операций,**

**В) построение структуры организации и управления работниками**

1 А,Б

3 А,В

2 Б,В

**2. Концепции, направленные на то, чтобы открыть и развить индивидуальные возможности и способности каждого работника в отдельности, поставить их на службу интересам организации – это...**

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. школа научного управления, | 3. процессный подхода |
| 2. школа поведенческих наук,  |                       |

**3. Все функции, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, а все без исключения связаны друг с другом, оказывают друг на друга как непосредственные, так и опосредованное воздействие. Это подход**

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| 1. процессный, | 3. ситуационный |
| 2. системный,  |                 |

**4. Одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому, задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эту ситуацию факторов подобрать соответствующие методы решения возникающих проблем с учетом их достоинств, недостатков и реальных возможностей. Это подход...**

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 1. процессный, | 3. ситуационный. |
| 2. системный,  |                  |

**5. Управленческий подход, декларирующий необходимость учета всех взаимосвязей, изучения отдельных структурных частей, выявления роли каждой из них в общем процессе функционирования организации и наоборот – выявления воздействия организации в целом на отдельные элементы это -**

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. процессный подход, | 3. ситуационный подход. |
| 2. системный подход,  |                         |

**6. Какой теоретический подход к управлению рассматривает организацию, как многоплановое явление, связывающее в органичное целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее:**

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| 1. Количественный подход | 3. Системный подход  |
| 2. Ситуационный подход   | 4. Процессный подход |

**7. Основатель школы научного управления:**

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 1. Анри Файоль    | 3. Фредерик Тейлор |
| 2. Абрахам Маслоу |                    |

**8. Разработчик теории «X» и «Y»:**

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1. Элтон Мейо       | 3. Фредерик Тейлор |
| 2. Дуглас Макгрегор |                    |

**9. Кто впервые сформулировал 14 принципов управления и систематизировал управленческие функции:**

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1. Фредерик Тейлор | 3. Анри Файоль |
| 2. Элтон Мейо      |                |

**10. Кто впервые стал изучать влияние различных факторов (условий и организации труда, заработной платы, межличностных отношений и стиля руководства) на производительность труда?**

- |                    |
|--------------------|
| 1. Фредерик Тейлор |
| 2. Элтон Мейо      |
| 3. Анри Файоль     |

## 2. Решить задачи

### 1. Решить задачу с применением метода дерева решений.

Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов зато, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

2. Составить математическую модель задачи, используя метод линейного программирования. Типография располагает тремя видами ресурсов: бумагой, красной и черной краской. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в таблице. Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех афиш.

Афиша	Оптовая цена(тыс. руб.)	Расходы на штуку		
		Бумага (г)	Красная краска(г)	Черная краска(г)
1 вид	3	100	2	5
2 вид	4	200	4	6
Запас ресурса	кг	200	20	15

## 3. Написание терминологического диктанта.

Цель – активизация мыслительной, учебно-познавательной деятельности, ориентация в научной терминологии, формирование единого терминологического поля студентов. Терминологический диктант состоит из определений профессиональных терминов, которые входят в единое поле научного понятийного аппарата темы. Студент должен определить термин по его определению. Ответы вписываются в следующий бланк:

№ п/п	Определение	Термин
1.	образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу ... составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак.	
2.	предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в организации.	
3	1) междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения; 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.	
4	орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления, получающий импульсы, команды управления и действующий в соответствии с ними. В качестве ... выступают, в частности, работник, трудовой коллектив, ресурсы, информация.	
5	категория работников, выполняющих функции управления организациями и структурными подразделениями и занимающих соответствующие должности.	
6	высший организационный уровень, наиболее малочисленный в системе управления пред-	



	приятием, компанией, отвечает за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.	
7	организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). В основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного получения непосредственной информации о правильности выполнения этих заданий, а также отвечают за использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование.	
8	координируют и контролируют работу руководителей низового звена и исполнителей. Этот организационный уровень наиболее представлен в системе управления деятельностью организации, иногда возникает необходимость разделить данную группу на два уровня: верхний средний и низший средний. Характер их работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев.	
9	сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты; 2) крупное подразделение высших органов управления, департамент.	
10	компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.	

### Ключ к терминологическому диктанту:

1. Имидж организации
2. Менеджер
3. Менеджмент –
4. Объект управления -
5. Руководители -
6. Руководители высшего звена -
7. Руководители низового звена -
8. Руководители среднего звена -
9. Управление -
10. Ценности –

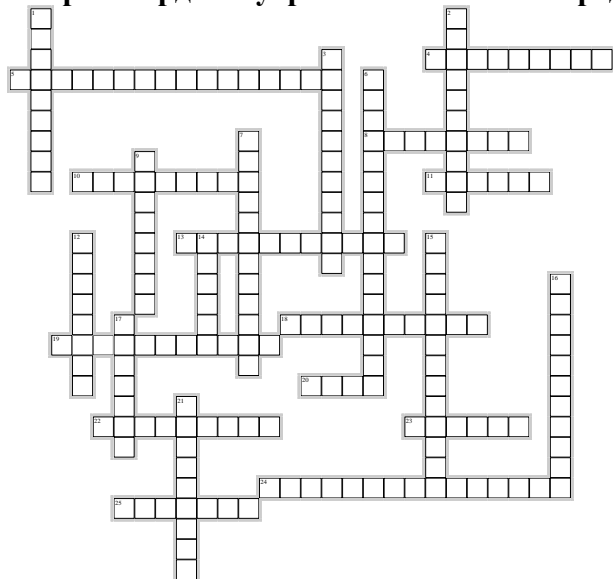
### 4. Ситуации для анализа

1. Какие условия и факторы, по Вашему мнению, мешают введению прогрессивных изменений в управление российскими организациями?

2. В соответствии с теорией М. Фридмана «дело бизнеса – бизнес» бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения, способствуя не богатству, а бедности общества. Правильно ли это?

## ТЕМА 1.2 ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА

### 1. Кроссворд «Внутренняя и внешняя среда организации»



EdiputCrossword.com

По горизонтали

4. Характеристика внешней среды организации, от-

- ражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию
5. Фактор внешней среды любой организации, его состояние часто характеризуется не только сложностью, но и подвижностью, а иногда даже и неопределенностью
  8. Центральный фактор в любой модели управления
  10. Взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, позволяющее наиболее эффективно достигать целей организации
  11. Видение компанией своего предназначения в рамках общества
  13. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить его и удовлетворять его запросы.
  18. Средство преобразования материалов, сырья, энергии и информации в нужный конечный продукт
  19. Процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей
  20. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа при совместной деятельности
  22. Фактор внешней среды, который влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги; может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд
  23. Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки.
  24. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение
  25. Требование для исполнения неких условий всеми участниками какого-либо действия, за выполнение которого предусмотрено поощрение, а за невыполнение наказание

#### По вертикали

1. Способ действий, необходим в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно

## 2. Решить задачи

1 Фирма «А» планирует выйти на рынок с товаром, который уже предлагается двумя потенциальными конкурентами «В» и «С».

Оценить уровень маркетингового потенциала фирмы «А» по сбыту товара, если максимально возможный уровень маркетингового потенциала составляет 5 баллов.

Определить конкурентную позицию фирмы «А» на рынке относительно фирм «В» и «С». Известно, что маркетинговый потенциал фирмы «В» составляет 4,4 балла, а маркетинговый потенциал фирмы «С» составляет 3,2 балла.

В таблице приведены исходные данные для определения маркетингового потенциала фирмы «А».

- наличных ресурсов
2. Ограниченные обязанности и права, официально предоставленные кому-либо для совершения чего-либо посредством использования имеющихся ресурсов
  3. Характеристика внешней среды организации, относительная скорость её изменения
  6. Характеристика внешней среды, относительное количество информации о ней и неуверенность в ее достоверности
  7. Оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, совокупность процессов, связанная с постановкой целей, задач и действий в будущем
  9. Господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок, её влияние сказывается на стиле повседневной жизни
  12. Признак, основание, правило принятия решения по оценке чего-либо на соответствие предъявленным требованиям. Бывает качественным и количественным.
  14. Способ установления значимости чего-либо для организации
  15. Процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя
  16. Индивидуальное качество человека, которое способствует успешной деятельности, может передаваться по наследству, а также приобретается с опытом.
  17. Совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегических целей в конкретных условиях функционирования фирмы
  21. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне

Составляющие маркетингового потенциала (составляющие конкурентоспособности)	кмпи	Рмпі
1. Качество продукции	0,20	4
2. Цена продажи единицы продукции	0,40	5
3. Рекламные мероприятия	0,15	5
4. Уровень сервисного обслуживания	0,20	3
5. Расходы на эксплуатацию продукции	0,05	4

кмпи – коэффициент значимости для i-й составляющей маркетингового потенциала (удельный вес); Рмпі – рейтинг i-й составляющей маркетингового потенциала, баллы.

2. Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить его возможные действия

по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложе-	6	0,11	-

	ния			
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

### 3. Типовые задания для оценки знаний в тестовой форме

#### вариант 1

#### 1. Какие факторы внешней среды относятся к микроокружению организации:

1. Экономика
2. Научно-технический прогресс
3. Конкуренты
4. Покупатели

#### 2. Какие факторы относятся к внутренней среде организации?

1. Персонал
2. Конкуренты
3. Поставщики
4. Цели
5. Технология

#### 3. Какие факторы относятся к внешней среде организации?

1. Организационная структура
2. Цели организации
3. Социально-культурные факторы
4. Персонал
5. Научно-технический прогресс
6. Политические факторы

#### 4. На факторы какой среды может повлиять менеджер?

1. Факторы внешней среды
2. Факторы внутренней среды.
3. Оба ответа верны.

#### 5. Что поступает в организацию из внешней среды?

1. Цели
2. Информация
3. Ресурсы
4. Директивные указания
5. Отчетные данные

#### 6. Что поступает во внешнюю среду из организации?

1. Информация
2. Ресурсы
3. Отчетные данные
4. Готовая продукция

#### 7. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

1. Происходят
2. Не происходят
3. Происходят только в отдельных элементах

#### 8. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

1. Состояние внешней среды
2. Состояние внутренней среды
3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения

#### 9. Задачи организации – это желаемые результаты, на достижение которых направлены усилия организации.

1. Верно
2. Неверно

#### 10. Организация как открытая система характеризуется:

1. самообеспечением;
2. взаимодействием с внешней средой;
3. независимостью от среды, окружающей систему

#### вариант 2

#### 1. Организация как открытая система характеризуется:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. самообеспечением;                 | 3. независимостью от среды, окружающей систему |
| 2. взаимодействием с внешней средой; |  |

**2. Что влияет на процесс принятия решений в организации?**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. Состояние внешней среды    | 3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения |
| 2. Состояние внутренней среды |   |

**3. На факторы какой среды может повлиять менеджер?**

- |                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| 1. Факторы внешней среды     | 3. Оба ответа верны. |
| 2. Факторы внутренней среды. |                      |

**4. Какие факторы относятся к внешней среде организации?**

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Организационная структура    | 5. Научно-технический прогресс |
| 2. Цели организации             | 6. Политические факторы        |
| 3. Социально-культурные факторы |                                |
| 4. Персонал                     |                                |

**5. Что поступает в организацию из внешней среды?**

- |               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 1. Цели       | 4. Директивные указания |
| 2. Информация | 5. Отчетные данные      |
| 3. Ресурсы    |                         |

**6. Что поступает во внешнюю среду из организации?**

- |               |                      |
|---------------|----------------------|
| 1. Информация | 3. Отчетные данные   |
| 2. Ресурсы    | 4. Готовая продукция |

**7. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Происходят    | 3. Происходят только в отдельных элементах |
| 2. Не происходят |  |

**8. Какие факторы относятся к внутренней среде организации?**

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1. Персонал   | 4. Цели       |
| 2. Конкуренты | 5. Технология |
| 3. Поставщики |               |

**9. Задачи организации – это желаемые результаты, на достижение которых направлены усилия организации.**

- |          |            |
|----------|------------|
| 1. Верно | 2. Неверно |
|----------|------------|

**10. Какие факторы внешней среды относятся к макроокружению организации:**

- |                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| 1. Экономика                   | 3. Конкуренты |
| 2. Научно-технический прогресс | 4. Покупатели |

### ТЕМА 1.3 ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

**1. Типовые задания для оценки знаний в тестовой форме**

**вариант 1**

**1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект -это?**

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| 1. Менеджмент | 3. Функция менеджмента |
| 2. Управление |                        |

**2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?**

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| 1. Менеджмент | 3. Функция менеджмента |
| 2. Управление |                        |

**3. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?**

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| 1. Менеджмент | 3. Функция менеджмента |
| 2. Управление |                        |

**4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?**

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1. Менеджмент          | 3. Метод менеджмента |
| 2. Функция менеджмента |                      |

**5. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?**

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1. Менеджмент          | 3. Метод менеджмента |
| 2. Функция менеджмента |                      |

**6. В системе управления организацией - субъект управления - это?**

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. Управляющая подсистема | 3. Связующая подсистема |
| 2. Управляемая подсистема |                         |

**7. В системе управления организацией - объект управления - это?**

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. Управляющая подсистема | 3. Связующая подсистема |
| 2. Управляемая подсистема |                         |

**8. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?**

- |                                   |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1. Приказ, распоряжение, указание | 3. Отчет           |
| 2. План, задание                  | 4. Данные контроля |

**9. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?**

- |                                   |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1. Приказ, распоряжение, указание | 3. Отчет           |
| 2. План, задание                  | 4. Данные контроля |

**10. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?**

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. Можно | 2. Нельзя |
|----------|-----------|

#### **вариант 2**

**1. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?**

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| 1. Планирование | 3. Мотивация        |
| 2. Организация  | 4. Коммуникационные |

**2. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?**

- |                      |              |
|----------------------|--------------|
| 1. Планирование      | 4. Мотивация |
| 2. Организация       | 5. Контроль  |
| 3. Общее руководство |              |

**3. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. Планирование | 4. Контроль    |
| 2. Организация  | 5. Руководство |
| 3. Мотивация    |                |

**4. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?**

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 1. Планирование | 3. Контроль  |
| 2. Организация  | 4. Мотивация |

**5. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?**

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 1. Планирование | 3. Контроль  |
| 2. Организация  | 4. Мотивация |

**6. Менеджмент выполняет функции:**

1. Институциональную, административную, технологическую.
2. Информационную, ту, которая связана с принятием решений.
3. Планирование, контроль, организация и мотивация

**7. Цикл менеджмента — это**

- 1 Выполнение работы менеджером.
- 2 Одновременное взаимодействие во времени и пространстве функций менеджера.
- 3 Ликвидация нарушений, распределение ресурсов, ведения переговоров.
- 4 Делать работу чужими руками

**8. Планирование, как функция менеджмента — это:**

- 1 Выявление соответствия деятельности и ее результатов установленным стандартам.
- 2 Обеспечение внутреннего побуждения исполнителя к действиям для достижения целей организации.
- 3 Процесс подготовки к изменениям и овладение неопределенностью путем формирования будущих вариантов действий.
- 4 Это процесс распределения и группировки работ и ресурсов, рациональное соединение и координация производственных факторов во времени и пространстве и создания некоторой структуры (формы деятельности)

**9. Контроль, как функция менеджмента — это:**

- 1 Выявление соответствия деятельности и ее результатов установленным стандартам.
- 2 Обеспечение внутреннего побуждения исполнителя к действиям для достижения целей организации.
- 3 Процесс подготовки к изменениям и овладение неопределенностью путем формирования будущих вариантов действий.
- 4 Это процесс распределения и группировки работ и ресурсов, рациональное соединение и координация производственных факторов во времени и пространстве и создания некоторой структуры (формы деятельности).

**10. Мотивация, как функция менеджмента — это**

- 1 Выявление соответствия деятельности и ее результатов установленным стандартам.
- 2 Обеспечение внутреннего побуждения исполнителя к действиям для достижения целей организации.
- 3 Процесс подготовки к изменениям и овладение неопределенностью путем формирования будущих вариантов действий.
- 4 Это процесс распределения и группировки работ и ресурсов, рациональное соединение и координация производственных факторов во времени и пространстве и создания некоторой структуры (формы деятельности).

**2 Заполните пропуски в предложенной таблице, выбрав любые 3-4 известные вам организации (фирмы), выделите приоритетный для организаций ресурс (обоснуйте ваш выбор). При выполнении работы опирайтесь на лекционные материалы.**

Название фирмы ее миссия	Ресурсы фирмы			
	Материалы	Персонал	Информация	Технология
Почта России	Почтовые офисы, склады, почтовый инвентарь и оборудование, транспорт, оргтехника и т.д.	Менеджеры, операторы, почтальоны, водители и др. специалисты	О правилах оформления почтовых отправок, о реквизитах адресатов и т.д.	Экспресс-доставка, финансовые услуги, отслеживание почтовых отправок и др.

**3. Выполнить аннотацию 2-3 материалов по предложенным темам, привлекая ресурсы Интернета, периодической печати.**

1. Основные этапы становления и развития менеджмента в России
2. Основоположники формирования системы управления
3. Особенности менеджмента в современной России
4. Сильные и слабые стороны российской системы управления.
5. Достоинства и недостатки российской системы управления

#### **Методические рекомендации по самостоятельной работе**

**Аннотация** - краткая характеристика научной статьи с точки зрения ее назначения, содержания, вида, формы и других особенностей.

Аннотация должна включать характеристику основной темы, проблемы научной статьи, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данная статья в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению. Рекомендуемый средний объем аннотации 500 печатных знаков (ГОСТ 7.9-95 СИБИД). Рекомендуемые источники:

1. «Менеджмент в России и за рубежом». Практический журнал. Издательство: «Финпресс»
2. «Новый менеджмент». Научно-практический журнал. Издательство: «Новый издатель»
3. «Российский журнал менеджмента». Научно-исследовательский журнал. Издан по инициативе Высшей школы менеджмента СПбГУ.

Интернет ресурсы:

1. <http://www.mevriz.ru/>
2. <http://www.rjm.ru/>
3. <http://www.new-management.info/>
4. <http://www.top-manager.ru/>

### **Тема 2.1. Основы организации работы коллектива исполнителей**

#### **1. Типовые задания для оценки знаний в тестовой форме.**

##### **вариант 1**

**1. Как называется организационная структура, при которой у сотрудника два начальника (подрывается принцип единоначалия)?**

1. Линейно-функциональная организационная структура
2. Проектная организационная структура
3. Матричная организационная структура

**2. В какой организационной структуре узкая специализация персонала воспринимается как положительный фактор?**

1. Линейно-функциональная организационная структура
2. Проектная организационная структура
3. Матричная организационная структура

**3. Какие организационные структуры сопротивляются быстрым изменениям внешней и внутренней среды?**

1. Линейно-функциональная организационная структура

2. Проектная организационная структура

3. Матричная организационная структура

**4. В каких организационных структурах подавляющее большинство решений принимается «наверху»?**

1. Линейно-функциональная организационная структура

2. Проектная организационная структура

3. Матричная организационная структура

**5. Определение целей и задач деятельности организации, необходимых для этого средств – эта управленческая функция называется:**

1. Планирование

4. Контроль

2. Организация

5. Координация

3. Мотивация

**6. В функциональных ОСУ руководители структурных подразделений часто демонстрируют ... представление об общих целях организации.**

1. недостаточно точное

3. достаточно верное

2. полное и верное

4. предельно четкое

**7. Организация, имеющая функциональную ОСУ, может успешно производить ... продукции.**

1. широкий ассортимент

3. любой ассортимент

2. только один вид

4. узкий ассортимент

**8. Функциональная ОСУ создается путем выделения в организации:**

1. уровней управления в соответствии с иерархией власти

2. основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и т.п.)

3. функциональных областей (бизнес-функций)

4. дополнительных функций менеджмента (прогнозирование, анализ и т.п.)

**9. Функциональную ОСУ ... адаптивной структурой.**

1. нельзя считать

3. по всем признакам следует считать

2. в некоторых особых случаях можно признать

4. принято считать

**10. Функциональная ОСУ характеризуется ... реакцией на изменения внешней среды.**

1. быстрой

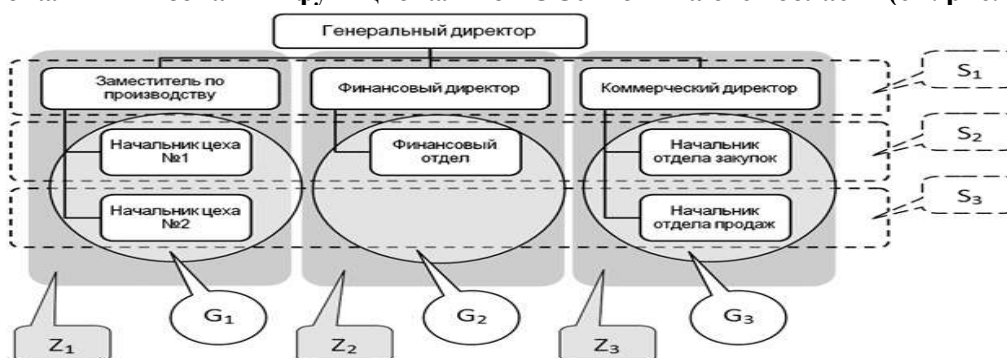
3. предельно быстрой

2. медленной

4. удовлетворительной

### вариант 2

**1. Под функциональными зонами в функциональной ОСУ понимаются области (см. рис. ниже):**



1.  $S_1, S_2, S_3$

3.  $Z_1, Z_2, Z_3$

2.  $G_1, G_2, G_3$

**2. Как правило, менеджеры разных функциональных подразделений ... координируют совместную работу без вмешательства высшего руководства.**

1. удовлетворительно

3. очень хорошо

2. идеально

4. плохо

**3. В функциональных ОСУ менеджеры и работники в пределах своей функциональной области, как правило, обладают ... квалификацией.**

1. высокой

3. удовлетворительной

2. посредственной

4. недопустимо низкой

**4. Чаще всего на предприятиях, имеющих функциональную ОСУ, выделяются такие функции, как:**



1. планирование, организация, мотивация, контроль и координация
2. планирование, контроль и координация
3. администрирование, продажи и контроль маркетинг, НИОКР, закупки, производство, сбыт, управление финансами и т.п.
4. маркетинг, НИОКР, закупки, производство, сбыт, управление финансами и т.п.
5. **В миссии не принято указывать, что в качестве главной цели компания рассматривает:**  
**Выбрать один правильный ответ**
- 1 свою уникальность
- 2 благосостояние своих сотрудников
- 3 получение прибыли
- 4 удовлетворение своих клиентов
6. **Система планов организации состоит из нескольких:**
- 1 функций
- 2 режимов
- 3 пакетов
- 4 уровней
7. **Развитию организации способствует:**
- 1 постоянное изменение принципов и подходов к планированию
- 2 своевременный и обоснованный пересмотр принятых подходов к планированию
- 3 изменение подходов к планированию в зависимости от мнения и желания высшего руководства
- 4 соблюдение ранее принятых принципов планирования в неизменном виде
8. **Установление иерархии власти, рациональных правил и процедур создает условия для:**
- 1 нерезультативного и неэффективного руководства большими группами людей
- 2 дезорганизации работы предприятия
- 3 эффективного руководства большими группами людей
- 4 постоянной готовности организации к проведению прогрессивных изменений
9. **К характеристикам бюрократических организаций относятся: Выберите несколько правильных ответов**
1. жесткая иерархия власти
2. широкое участие работников в принятии решений
3. небольшое число уровней иерархии
4. четкая специализация и разделение труда
5. обилие правил и процедур
10. **Стратегические планы рассчитаны на воплощение в ... перспективе.**
1. долгосрочной
2. краткосрочной
3. среднесрочной

### вариант 3

1. **Какие факторы относятся к «мотивирующим» (по двухфакторной модели Ф.Герцберга)?**
1. Справедливое распределение объемов работ
2. Гибкое рабочее время
3. Удобное месторасположение работы
4. Интересная творческая работа
5. Хорошие шансы продвижения по службе
6. Высокая степень ответственности
7. Оплата, связанная с результатами труда
2. **Какие факторы относятся к «гигиеническим» (по двухфакторной модели Ф.Герцберга)?**
1. Справедливое распределение объемов работ
2. Гибкое рабочее время
3. Удобное месторасположение работы
4. Интересная творческая работа
5. Хорошие шансы продвижения по службе
6. Высокая степень ответственности
7. Оплата, связанная с результатами труда
3. **Какие теории мотивации рассматривают механизм приведения в действие мотивов поведения?**
1. Содержательные теории мотивации
2. Процессуальные теории мотивации
4. **Какие теории мотивации определяют потребности, побуждающие людей к действиям?**
1. Содержательные теории мотивации
2. Процессуальные теории мотивации
5. **Назовите факторы, от которых зависит сила мотивации в теории ожидания В.Врума.**
1. Сложность работы
2. Взаимоотношения с коллегами
3. Распоряжения руководства
4. Ожидания в отношении затрат труда и результатов
5. Ожидаемая ценность вознаграждения

- 6 Ожидания в отношении результатов труда и вознаграждения за этот результат
- 6. К результатам первого уровня по теории ожидания В.Врума относят:**
- |  |  |
|--|--|
| 1. Ожидания в отношении затрат труда и результатов | 3. Ожидания в отношении результатов труда и вознаграждения за этот результат |
| 2. Ожидаемая ценность вознаграждения               |  |
- 7. К результатам второго уровня по теории ожидания В.Врума относят:**
- |  |  |
|--|--|
| 1. Ожидания в отношении затрат труда и результатов | 3. Ожидания в отношении результатов труда и вознаграждения за этот результат |
| 2. Ожидаемая ценность вознаграждения               |  |
- 8. К какому результату приводит отсутствие «гигиенических» факторов?**
- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Удовлетворенность   | 3. Отсутствие удовлетворенности   |
| 2. Неудовлетворенность | 4. Отсутствие неудовлетворенности |
- 9. К какому результату приводит наличие «гигиенических» факторов?**
- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Удовлетворенность   | 3. Отсутствие удовлетворенности   |
| 2. Неудовлетворенность | 4. Отсутствие неудовлетворенности |
- 10. К какому результату приводит отсутствие «мотивирующих» факторов (при действующих «гигиенических» факторах)?**
- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Удовлетворенность   | 3. Отсутствие удовлетворенности   |
| 2. Неудовлетворенность | 4. Отсутствие неудовлетворенности |

#### вариант4

- 1. К какому результату приводит наличие «мотивирующих» факторов (при действующих «гигиенических» факторах)?**
- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Удовлетворенность   | 3. Отсутствие удовлетворенности   |
| 2. Неудовлетворенность | 4. Отсутствие неудовлетворенности |
- 2. К валентности по теории ожидания В.Врума относят:**
- |  |  |
|--|--|
| 1. Ожидания в отношении затрат труда и результатов | 3. Ожидания в отношении результатов труда и вознаграждения за этот результат |
| 2. Ожидаемая ценность вознаграждения               |  |
- 3. Использование материальных и моральных стимулов, создание условий для эффективной деятельности - эта управленческая функция называется:**
- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. Планирование | 4. Контроль    |
| 2. Организация  | 5. Координация |
| 3. Мотивация    |                |
- 4. «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:**
- |                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1. Теории Портера-Лоулера   | 3. Теории справедливости С.Адамса |
| 2. Теории ожиданий В. Врума | 4. Теории А.Маслоу                |
- 5. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:**
- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. Мотивация по статусу | 3. Внутренняя мотивация    |
| 2. Внешняя мотивация    | 4. Мотивация по результату |
- 6. Какие из перечисленных теорий не относятся к содержательным теориям мотивации:**
- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Модель Портера-Лоулера          | 3. Теория справедливости С.Адамса |
| 2. Теория 2-х факторов Ф.Герцберга | 4. Теория А.Маслоу                |
- 7. Для того чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить ... потребности.**
- |                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1. важнейшие для него | 3. все без исключения его       |
| 2. одну-две любые     | 4. важные для целей организации |
- 8. По мнению автора теории иерархии потребностей, потребности у человека возникают:**
- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. все сразу (параллельно)               | 3. в соответствии с его планами   |
| 2. одна за другой в определенном порядке | 4. в случайном порядке (хаотично) |

**9. Для удовлетворения потребностей сотрудников в уважении менеджеры должны:**

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 1 | обеспечивать подчиненным удобство и комфорт на рабочем месте      | 4 | создавать на рабочих местах дух единой команды             |
| 2 | высоко оценивать и поощрять сотрудников за достигнутые результаты | 5 | делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия |
| 3 | привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений   |   |  |

**10. Ф. Герцберг выделил две группы факторов, влияющих на мотивацию человека:**

1. общественно-политические
2. мотивирующие
3. физиологические
4. гигиенические
5. демотивирующие

**2. Выполнить практические задания**

Задание 1. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного предприятия. Раскрыть их функции.

**Методические рекомендации по выполнению практического задания.**

Заместителю директора могут подчиняться отдел продаж и отдел маркетинга.

**Функции отдела продаж:**

1. Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж: целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория); стратегические и "поддерживающие" ниши; стратегия и тактика выхода в новые ниши.
  2. Управление каналами: планирование продаж по каналам и между участниками одного канала; пакет условий для каждого канала; управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг; управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала; контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания; оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).
  3. Организация и стратегия отдела продаж: задачи и функции отдела продаж; структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.); техническая поддержка отдела продаж.
- и т.д.

**Функции отдела маркетинга**

1. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой продукции; коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции; объемов поставки, технического уровня и качества конкурирующей продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия; наличие новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой продукции предприятием.
2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.
3. Выявление передовых тенденций в мировом производстве по профилю предприятия и т.д.

Задание 2. На рис.1-2 изображены организационные структуры управления предприятиями торговли. Определить типы оргструктур, охарактеризовать и оценить их.

Продовольственный магазин «Российский» индивидуального предпринимателя. Общая площадь магазина — 210 кв. м, торговая площадь — 105 кв. м. Численность работников - 26 человек.



Рис. 1 Организационная структура управления продовольственным магазином «Российский»

ООО «Плутон» осуществляет розничную торговлю, имеет 2 магазина. Общая численность работников — 33 человека.



Рис. 2 Организационная структура управления ООО «Плутон»

Задание 3. Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.
Существующая	5290	3930
Функциональная	8360	5620
Линейная	8830	6940
Региональная	6250	4810
Матричная	6670	4500
Дивизиональная	8800	5720
Продуктовая	6610	4670

Задание 4. Перед менеджером стоит условие: прибыль должна быть не менее 2 млн. ден. ед. Рассчитав прибыль (в предыдущем задании), мы видим, что это условие не выполняется при существующей организационной структуре, а также если будут внедрены линейная, региональная и продуктовая организационные структуры. Поэтому выбор делаем, исходя из параметров функциональной, матричной и дивизиональной структуры. Заполняем таблицу, проставляя необходимые баллы:

Тип организа-ционной структуры	Прибыль, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использования ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
--------------------------------	------------------------	--	------------------------------------	------------------------------	-----------------------

Коэффициент значимости	1,2	1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	1320				
Функциональная	2740				
Линейная	1920				
Региональная	1440				
Матричная	2170				
Дивизиональная	3080				
Продуктовая	1940				

### 3. Решение задачи

Рассчитать численность персонала, с использованием данных о трудоемкости процесса. Баланс рабочего времени одного работника:

Показатели баланса	Значение показателя
Календарный фонд времен, дн.	90
Количество выходных и праздничных дн.	10
Количество календарных рабочих дн.	?
Количество невыходов на работу, дн.	3
Количество фактических рабочих дн.	?
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8
Полезный фонд времени 1-го работника, ч.	?
Наименование показателя	Значение
Трудоемкость изделия по технологии, ч. - изд. А	0,3

-изд. Б	0,4
Производственная программа, шт.	
- изд. А	1200
-изд. Б	1000
Итого трудоемкость, ч.	
- изд. А	?
-изд. Б	?
Итого трудоемкость валовой продукции для обоих изделий, ч.	?
Планируемый процент выполнения норм, %	103
Время, необходимое для выполнения программы, ч.	
	?
Полезный фонд времени 1-го работника, ч.	?
Расчетная численность персонала, чел.	?

## Тема 2.2. Деловое общение

### Ситуации для анализа

Предлагается проанализировать приведенные ситуации и решить, как действовать в том или ином случае.

1. Очевидно, весьма реальным стимулом являются деньги. А есть ли другие стимулы к труду?
2. Возможно ли, чтобы персонал оставался довольным, трудолюбивым и стремился к лучшим результатам?
3. Несколько работников трудятся на конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознывая это, менеджер тем не менее не имеет возможности ни повысить зарплату, ни изменить названия должностей работников. Как мотивировать их деятельность?
4. В компании N руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудни-

ков. В какой форме это лучше делать?

5. Как менеджеру завершить оценку работы сотрудника? Похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы?

## 2. Выполните презентацию по предложенной тематике:

1. Сущность и виды коммуникаций.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Организационные коммуникации.
4. Принципы делового общения в коллективе.
5. Межличностные коммуникации: особенности и барьеры.
6. Управление конфликтами.
7. Проведение презентаций, совещаний, бесед.

Образец прилагается:



Presentation-Dairy.pdf

## Тема 2.3. Управленческое решение

### 1. Типовые задания для оценки знаний в тестовой форме

#### вариант 1

#### 1. Менеджер должен всегда:

- 1 добиваться своевременной и качественной реализации принятых управленческих решений; их разработка и принятие не входит в сферу ответственности менеджера
- 2 принимать взвешенные и обоснованные решения, а также добиваться их своевременной и качественной реализации
- 3 принимать быстрые решения, мгновенно реагирующие на складывающиеся ситуации, даже если такая поспешность может нанести вред организации
- 4 принимать взвешенные и обоснованные решения; их реализация не входит в сферу ответственности менеджера

#### 2. В менеджменте и теории принятия решений аббревиатура ЛПР расшифровывается как:

- |   |                              |   |  |
|---|------------------------------|---|--|
| 1 | лицо, принимающее решение    | 3 | логистика, производство, распространение |
| 2 | логичная подготовка к работе | 4 | лицо, прогнозирующее результат           |

#### 3. Документально принятое управленческое решение может принимать формы:

- |   |   |   |                                     |
|---|---|---|-------------------------------------|
| 1 | инструкции сотруднику                             | 4 | плана работы отдела                 |
| 2 | приказа или распоряжения                          | 5 | сведений о проценте брака продукции |
| 3 | отчета о результатах продаж продукции предприятия |   |                                     |

#### 4. Опыт, знания, мнение и личностные установки менеджера, ответственного за принятие решения:

- 1 никак не влияют на принимаемое им решение
- 2 не должны влиять на принимаемое им решение, т.к. менеджер должен учитывать только мнение вышестоящего руководства
- 3 в значительной мере определяют то, каким будет окончательный вариант принимаемого решения

#### 5. Процесс разработки управленческого решения:

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 1 | во всех случаях весьма длителен; в итоге за принятое решение могут отвечать несколько менеджеров                           | и руководители различных подразделений организации |  |
| 2 | в зависимости от решаемой задачи может занимать длительное время; в него могут вовлекаться различные специалисты, эксперты | 3  | всегда скоротечен; он реализуется только одним менеджером, ответственным за принятие решения |

**6. В общем случае (в том числе в бытовой практике) под решением понимается:**

- 1 любая деятельность человека
- 2 выбор одного варианта действий из ряда возможных
- 3 сложный аналитический алгоритм, позволяющий с математической точностью оценить потенциальную эффективность каждого из вариантов действий

**7. Принять управленческое (организационное) решение — это значит ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации, чтобы результат оказался наиболее выгодным для:**

- 1 организации при любых затратах сил, ресурсов и времени
- 2 организации, а необходимые затраты времени, сил и ресурсов были минимальными
- 3 менеджера, принимающего решение, а его финансовые затраты были минимальными

**8. В широком смысле под принятием управленческого решения подразумеваются:**

- 1 действия менеджера, которые он осуществляет самостоятельно
- 2 все действия менеджера в рамках конкретной задачи (проблемы), предшествующие этапу реализации решения
- 3 подготовительные мероприятия, осуществляемые с привлечением экспертов и других сотрудников

**9. Выбор, который приходится делать менеджеру в процессе реализации основных функций управления в интересах обеспечения результативности и эффективности его организации, можно назвать:**

- 1 личным (бытовым) решением этого менеджера
- 2 управленческим (или организационным) решением только тогда, когда этот выбор осуществляется в отношении финансовых или материальных ресурсов организации
- 3 управленческим (или организационным) решением

**10. Термин «принятие решения» часто употребляется в узком смысле, означая:**

- 1 окончательный выбор — волевой акт принятия решения руководителем
- 2 предварительное согласие руководителя с вариантом решения, предложенным группой разработки решения
- 3 заслушивание мнений экспертов, принимающих участие в разработке управленческого решения

## **вариант 2**

**1. Ограничивающие факторы:**

- 1 не оказывают заметного влияния на принимаемое решение при достаточной уверенности менеджера в своих силах
- 2 не позволяют менеджеру принимать решение, ориентируясь лишь на поставленную цель и его собственные взгляды
- 3 полностью исключают саму возможность принятия и реализации необходимого управленческого решения

**2. К техническим факторам, ограничивающим принятие управленческого решения, направленного на расширение производства, могут относиться:**

- 1 отсутствие разрешения от муниципалитета на строительство нового цехового помещения
- 2 недостаточная квалификация персонала
- 3 недостаточное количество промышленных роботов в сборочном цеху
- 4 отсутствие у организации собственных финансовых средств
- 5 низкая надежность имеющегося производственного оборудования

**3. Если на этапе реализации управленческого решения или в ходе освоения его результатов выясняется, что из-за неучтенных изменений рыночной среды результат от принятия решения оказался заметно ниже ожидаемого, то это свидетельствует о том, что решение:**

- 1 неустойчиво по эффективности
- 2 изначально было нереализуемым
- 3 не соответствует масштабу времени управляемого процесса
- 4 на этапе разработки не включало в себя механизм реализации

**4. При наличии одного подходящего варианта решения и отсутствии серьезных ограничений, менеджер ... цель принимаемого им решения.**

- 1 может позволить себе не понимать
- 2 должен четко понимать

3 может не знать цель

**5.Необходимость соблюдения соответствия между целями и имеющимися у организации ресурсами относится к требованию ... управленческого решения.**

- |   |                               |   |               |
|---|-------------------------------|---|---------------|
| 1 | устойчивости по эффективности | 3 | реализуемости |
| 2 | адаптивности                  |   |               |

**6.К главным условиям принятия управленческого решения относятся:**

- |   |                                     |   |              |
|---|-------------------------------------|---|--------------|
| 1 | варианты действий                   | 4 | ограничения  |
| 2 | желание менеджера принимать решение | 5 | цель решения |
| 3 | одобрение руководства               |   |              |

**7.Если при формировании управленческого решения не указано, какими действиями будет достигаться поставленная цель, то такое решение противоречит требованию:**

- |   |  |   |                                       |
|---|--|---|---------------------------------------|
| 1 | гибкости                                     | 4 | соответствия решения масштабу времени |
| 2 | реализуемости                                |   | управляемых процессов                 |
| 3 | включения в решение механизма его реализации |   |                                       |

**8.Возможность корректировки цели или алгоритма достижения цели при изменении условий внешней или внутренней среды указывает на ... управленческого решения.**

- |   |               |   |                  |
|---|---------------|---|------------------|
| 1 | адаптивность  | 3 | согласованность  |
| 2 | реализуемость | 4 | нерациональность |

**9.Одним из условий ... решения является наличие в нем описания внешних факторов или состояний организации, при которых реализация данного решения должна быть приостановлена и начата разработка нового.**

- |   |              |   |                    |
|---|--------------|---|--------------------|
| 1 | адаптивности | 3 | реализуемости      |
| 2 | устойчивости | 4 | сбалансированности |

**10.К социально-психологическим факторам, ограничивающим принятие управленческого решения, направленного на повышение качества сервиса в торговой компании, могут относиться:**

- |   |  |
|---|--|
| 1 | слабая сплоченность коллектива продавцов               |
| 2 | отказ банка в выдаче кредита                           |
| 3 | высокий уровень конфликтности в подразделениях         |
| 4 | антипатия продавцов по отношению к заведующему отделом |
| 5 | износ холодильного оборудования в торговых залах       |

### Тема 3.1. Бизнес-планирование.

**Ситуации для анализа.**

Провести анализ представленной бизнес- идеи.



BP Dnevnik.pdf



**<sup>i</sup> Для оценивания результатов тестирования использованы следующие критерии оценивания:**

- 1 Правильность ответа или выбора ответа (при выборе нескольких вариантов ответов: за неполный ответ снимается 0,5 балла, неправильный вариант ответа наряду с правильным снимается 1 балл)
- 2 Соблюдение норматива времени отведенного на тест (снятие баллов за несоблюдение временного регламента, 1 мин. минус 1 балл и т.д.).
- 3 Самостоятельность прохождения теста (исключается возможность использования Интернета, допускается использование конспектов лекций).

Оценка проводится по балльной системе. Правильный ответ на вопрос тестового задания равен 1 баллу. Общее количество баллов по тесту равняется количеству вопросов. Общее количество вопросов принимается за 100 %, оценка выставляется по значению соотношения правильных ответов к общему количеству вопросов в процентах. Для пересчета оценки в традиционную систему используется таблица соответствия:

Границы в процентах	Традиционная оценка
91-100 %	отлично
71-90 %	хорошо
41-70 %	удовлетворительно
0-40 %	не зачтено

**<sup>ii</sup> Для оценивания выполнения ситуационных и практических задач использованы следующие критерии оценивания:**

Оценка	Характеристики действий обучающегося
Отлично	Самостоятельно и правильно решил учебную задачу, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя научные понятия.
Хорошо	Самостоятельно и в основном правильно решил учебную задачу, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя научные понятия.
Удовлетворительно	В основном решил учебную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
Неудовлетворительно	Не решил учебную задачу.

**<sup>iii</sup> Критерии оценки терминологического диктанта**

Критерий	Оценка/ баллы	Рейтинговая оценка, %
раскрыто от 10 до 8 терминов	«Отлично»	91-100
раскрыто от 8 до 6 терминов	«Хорошо»	71-90
раскрыто от 5 до 4 терминов	«Удовлетворительно»	41-70
раскрыто от 3 до 0 терминов	«Неудовлетворительно»	До 4-

**<sup>4</sup>Критерии оценивания выполнения ситуационных и практических задач :**

Оценка	Характеристики действий обучающегося
Отлично	самостоятельно и правильно решил учебную задачу, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя научные понятия.
Хорошо	самостоятельно и в основном правильно решил учебную задачу, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя научные понятия.
Удовлетворительно	в основном решил учебную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
Неудовлетворительно	не решил учебную задачу.

**v Критерии оценки кроссворда**

Критерии оценки	Метод оценки	Оценка от «отлично» до «хорошо» (от 7 баллов до 5)	Оценка от «хорошо» до «удовлетворительно» (от 4 баллов до 3)	Оценка от «удовлетворительно» до «неудовлетворительно» (от 2 баллов до 0)
Грамотность в определениях терминов	Наблюдение преподавателя	Термины и определения написаны грамотно, допускается 1 ошибка	Есть незначительное количество грамматических ошибок (2-3)	Обучающийся работу не выполнил вовсе. Значительное количество грамматических ошибок (4-5)
Уровень сложности составленных вопросов	Наблюдение преподавателя	В содержании кроссворда используются термины по изучаемой теме; Определение терминов не вызывает у обучающегося затруднений. Определения терминов не повторяют дословно текст учебника или конспекта	В содержании кроссворда используется несколько терминов не по изучаемой теме; Определение терминов вызывает у обучающегося некоторые затруднения. Некоторые определения терминов повторяют дословно текст учебника или конспекта	Содержание терминов в кроссворде не соответствует заданной теме. В содержании кроссворда используется много (более 2/3) терминов не по изучаемой теме; Определение терминов не точны либо пространны, либо слишком кратки. Определения содержат явную подсказку термина. Определения терминов повторяют дословно текст учебника или конспекта. Отчет выполнен и оформлен небрежно, без соблюдения установленных требований.
Правильность оформления кроссворда	Проверка работы	Кроссворд оформлен аккуратно и точно в соответствии с правилами оформления. Объем отчета соответствует регламенту.	Кроссворд оформлен недостаточно аккуратно. Объем отчета превышает регламент.	Отчет выполнен и оформлен небрежно, без соблюдения установленных требований.
Творческий подход к оформлению	Наблюдение преподавателя	Кроссворд оформлен иллюстрациями. Сетка кроссворда имеет заливку, красочно оформлена. При оформлении кроссворда использовано специальное программное обеспечение	Кроссворд оформлен иллюстрациями, но некоторые из них не соответствуют теме кроссворда. При оформлении кроссворда не использовалось специальное программное обеспечение	Отсутствует творческий подход к оформлению кроссворда

**vi Критерии оценки работы с таблицами**

Критерии оценки	Метод оценки	Оценка от «отлично» до «хорошо» (от 5 баллов до 4)	Оценка от «хорошо» до «удовлетворительно» (от 3 баллов до 2)	Оценка от «удовлетворительно» до «неудовлетворительно» (от 1 балла до 0)
Соответствие представленной в таблице информации заданной теме	Наблюдение преподавателя	Содержание таблицы полностью соответствует заданной теме	Содержание материала в таблице соответствует заданной теме, но есть недочеты и незначительные ошибки.	Обучающийся работу не выполнил вовсе. Содержание ячеек таблицы не соответствует заданной теме. Имеются не заполненные ячейки или серьезные множественные ошибки.
Лаконичность и четкость изложения материала в таблице	Наблюдение преподавателя	Материал в таблице излагается четко и лаконично, без лишнего текста и пояснений.	Ячейки таблицы заполнены материалом, подходящим по смыслу, но представляет собой пространное пояснение и многословный текст	Отчет выполнен и оформлен небрежно, без соблюдения установленных требований.

Правильность оформления	Проверка работы	Оформление таблицы полностью соответствует требованиям.	В оформлении таблицы имеются незначительные недочеты и небольшая небрежность.	
-------------------------	-----------------	---	---	--

**vii Критерии оценки сообщения (аннотации, аналитической справки)**

Критерии оценки	Метод оценки	Работа выполнена 3 балла	Работа выполнена не полностью 1-2 балла	Работа не выполнена 0 балл
Соответствие представленной информации заданной теме	Наблюдение преподавателя	Содержание сообщения полностью соответствует заданной теме, тема раскрыта полностью	Содержание сообщения соответствует заданной теме, но в тексте есть отклонения от темы или тема раскрыта не полностью.  Слишком краткий либо слишком пространственный текст сообщения.	Обучающийся работу не выполнил вовсе. Содержание сообщения не соответствует заданной теме, тема не раскрыта.  Отчет выполнен и оформлен небрежно, без соблюдения установленных требований.  Объем текста сообщения значительно превышает регламент.
Характер и стиль изложения материала сообщения	Наблюдение преподавателя	Материал в сообщении излагается логично, по плану; В содержании используются термины по изучаемой теме; Произношение и объяснение терминов сообщения не вызывает у обучающегося затруднений	Материал в сообщении не имеет четкой логики изложения (не по плану). В содержании не используются термины по изучаемой теме, либо их недостаточно для раскрытия темы. Произношение и объяснение терминов вызывает у обучающегося затруднения.	
Правильность оформления	Проверка работы	Текст сообщения оформлен аккуратно и точно в соответствии с правилами оформления. Объем текста сообщения соответствует регламенту.	Текст сообщения оформлен недостаточно аккуратно. Присутствуют неточности в оформлении. Объем текста сообщения не соответствует регламенту.	

**viii Критерии оценки презентации**

	3 балла	4 балла	5 баллов
Общая информация.	Информация изложена частично	Достаточно точная информация.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы.
Содержание ..	Тема раскрыта не полностью	Тема раскрыта практически полностью. Использование коротких предложений Заголовки привлекают внимание.	Тема раскрыта максимально полно. Использование коротких предложений. Заголовки привлекают внимание.

Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании. Уместно использованы анимационные эффекты в умеренном количестве.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании. Уместно использованы анимационные эффекты в умеренном количестве. В презентации есть фотографии, рисунки или диаграммы.
Грамотность.	Есть орфографические и пунктуационные ошибки.	Нет орфографических и пунктуационных ошибок. Информация даётся точная, полезная и интересная. Указываются источники информации	Нет орфографических и пунктуационных ошибок. Информация даётся точная, полезная и интересная. Указываются источники информации. Используются научные понятия (термины).

**<sup>4</sup>Критерии оценивания выполнения ситуационных и практических задач :**

Оценка	Характеристики действий обучающегося
Отлично	самостоятельно и правильно решил учебную задачу, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя научные понятия.
Хорошо	самостоятельно и в основном правильно решил учебную задачу, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя научные понятия.
Удовлетворительно	в основном решил учебную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
Неудовлетворительно	не решил учебную задачу.