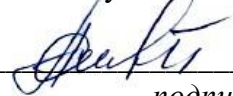


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН  
**ГБПОУ РД «Колледж экономики и предпринимательства»**

Утверждаю  
Зам. директора по УР  
Бучаева А.М



*подпись*

«31» август 2023 г.

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**ОП.02 Менеджмент**

2023г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Пояснительная записка	3
2.	Паспорт контрольно-измерительного материала	5
3.	Перечень вопросов тестовых, самостоятельных и практических заданий	8
4.	Проверочные работы	22
5.	Типовые задания для текущего контроля успеваемости	24
6.	Вопросы для текущего контроля знаний	26
7.	Контрольно-оценочные материалы для промежуточной аттестации по учебной дисциплине	37
8.	Критерии оценки	40
9.	Задания для проведения экзамена задание (теоретическое)	42
10.	Практические задания	51
11.	Вопросы для подготовки к экзамена по учебной дисциплине «Менеджмент»	128
12.	Экзаменационные задания	129
13.	Экзаменационные билеты	135
14.	Критерии оценки уровня и качества подготовки студентов	166
15.	Список используемой литературы	166
16.	Контрольно-измерительный материал	168

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.

Контрольно-измерительный материал учебной дисциплины МЕНЕДЖМЕНТ разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования (далее – СПО),. **38.02.07 «Банковское дело»**

Код и наименование специальности	Максимальная учебная нагрузка (всего)	Самостоятельная работа обучающегося	Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)			4,5 семестр		
			всего	теор	практическое занятия	всего	теор	практическое
<b>38.02.07 «Банковское дело»</b>	76	8	68	44	24	68	44	24

Экономическая дисциплина **ОП.02** Менеджмент способствует формированию следующих компетенций:

Код ОК, ПК	Умения	Знания
ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК 1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15	распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника) определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и	актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации ресурсы для решения задач и проблем в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности номенклатура информационных источников содержание актуальной нормативно-правовой документации; психологические основы деятельности коллектива, психологические грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение понимать общий смысл

<p>выстраивать траекторию профессионального развития и самообразования организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;</p>	<p>профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;</p>
---	---

Основными формами проведения текущего контроля знаний на занятиях теоретического обучения являются устный опрос, письменное выполнение заданий, решение тестов, выполнение практических работ.

## 2. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ МЕНЕДЖМЕНТ

наименование учебной дисциплины

**38.02.07 «Банковское дело»**

код, наименование специальности/профессии

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания) <sup>1</sup>	ПК, ОК	Наименование темы <sup>2</sup>	Уровень освоения темы	Наименование контрольно-оценочного средства	
				Текущий контроль <sup>3</sup>	Промежуточная аттестация <sup>4</sup>
1	2	3	4	5	6
<b>У1 иметь представление:</b> о менеджменте как особом виде профессиональной деятельности. <b>З2</b> Знание этапов развития менеджмента; сущность современных подходов в менеджменте.	ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.	Тема 1.1 <b>Общая теория управления, закономерности управления различными системами</b>		Самост. Работа Тест, практическая работа №1,	Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты
<b>У1 умение</b> составлять заданную структуру; определять преимущества и недостатки каждого типа структур <b>З2 знание</b> составляющие цикла менеджмента и их характеристику	ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.	Тема 1.2. <b>Цикл менеджмента</b>		Тест, практическая работа №2,3,4,5,6	Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты
<b>У1 умение</b> характеризовать влияние факторов внешней среды на деятельности организации <b>З2 знать.</b> факторы внешней и внутренней среды	ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.	Тема 1.3. <b>Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл бизнес единицы</b>		Тест, практическая работа №7,8	Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты

<p><b>У1 умение</b> проводить поэлементный анализ: потребителей, поставщиков, конкурентов с целью принятия стратегических и тактических решений</p> <p><b>З2 Знание</b> Основные понятия стратегического маркетинга</p>	<p>ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.</p>	<p>Тема 1.4. <b>Стратегически й менеджмент</b></p>		<p>Тест, практическая работа №9.</p>	<p>Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты</p>
<p><b>У1 умение</b> построить схемы транзакций и использовать их в межличностных отношениях.</p> <p><b>З2.знание</b> коммуникативность и ее виды; уровни коммуникации транзакционный анализ;</p>	<p>ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.</p>	<p>Тема 1.5. <b>Управленчески е решения и деловая коммуникация</b></p>		<p>Тест, практическая работа №10.</p>	<p>Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты</p>
<p><b>У1 умение</b> анализировать свои действия во взаимоотношениях с подчиненными.</p> <p><b>З2 знание</b> формы построения взаимоотношений с сотрудниками;</p>	<p>ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.</p>	<p>Тема 1.6 <b>Методы и стили управления.</b></p>		<p>Тест, практическая работа №11.</p>	<p>Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты</p>
<p><b>У1 умение</b> решить заданную конфликтную ситуации;</p> <p><b>У2 умение</b> определять пути предупреждения стрессовых ситуаций</p> <p><b>З3 Знание</b> виды конфликтов; методы управления конфликтами;</p>	<p>ОК01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ОК 09 ОК 10 ОК 11 ПК1.1 ПК 2.1 ЛР1- ЛР15.</p>	<p>Тема 1.7. <b>Психология менеджмента.</b></p>		<p>Тест, практическая работа №12,</p>	<p>Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты</p>

последствия конфликтов; методы снятия стресса;решения;					
					Экзаменационные вопросы, задачи для подготовки к экзамену. Экзаменационные билеты

### 3.ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ТЕСТОВЫХ, ПРОВЕРОЧНЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Тестовый контроль.

Инструкция по выполнению теста:

*Каждое тестовое задание варианта имеет определенный порядковый номер, из которых - один верный и три неверных ответа.*

*В каждом варианте теста по несколько вопросов.*

*Критерии оценивания:*

*«отлично» - 90%-100% правильных ответов,*

*«хорошо»- 75%-89% правильных ответов,*

*«удовлетворительно»- 50%-74% правильных ответов,*

*«неудовлетворительно»- менее 50% правильных ответов.*

*Время, которое отводится на выполнение теста-20 минут.*

**Тема: Общая теория управления, закономерности управления различными системами**

**Задания для проведения текущего контроля**

#### Входной контроль

#### **Вариант 1**

#### **Часть 1. Тестовое задание.**

**1. Расположите потребности по мере их возрастания согласно классификации человеческих потребностей по А. Маслоу:**

- 1:** физиологические потребности
- 2:** потребность в безопасности
- 3:** потребность в социальных контактах
- 4:** потребность в уважении

**2. Экономика - это:**

- а) хозяйственная система
- б) хозяйственная система, обеспечивающая удовлетворение потребностей конкретного человека и общества в целом
- в) система жизнеобеспечения страны, решающая задачи производства, распределения и потребления различных благ, необходимых для удовлетворения потребностей людей и государства
- г) работа на рынке, использование его законов

**3. Из нижеперечисленных потребностей укажите четыре, относящиеся к "духовным"**

- а) чтение литературы
- б) дружба
- в) любовь
- г) вера
- д) питание
- е) жилье
- ж) охрана окружающей среды
- з) безопасность

**4. Метод ценообразования наиболее часто используемый российскими предпринимателями...**

- а) издержки + прибыль
- б) расчет цены на основе анализа безубыточности и получения целевой прибыли
- в) расчет цены на основе ощущаемой ценности товара
- г) расчет цены на основе цен конкурентов

**5. Ограниченность-это проблема, которая:**

- а) есть у всех людей и обществ
- б) существует только в бедных странах
- в) есть только у бедных людей
- г) никогда не возникает у богатых людей

<b>6. Кадры</b>	Совокупность умственных и физических способностей человека, его способность к труду
Персонал предприятия	Трудоспособная часть населения, включающая в себя не только рабочую силу, но и предпринимательские элементы, организующие деятельность и отвечающие за ее результаты
Рабочая сила	Подготовленная соответствующим образом часть трудовых ресурсов
Трудовые ресурсы	Совокупность работников, входящих в списочный состав предприятия

**7. Три основных фактора производства - труд, земля, капитал. Какая из ниже перечисленных групп, включает в себя все три составляющие:**

- а) воздух, ученые, автомобили
- б) предприниматели, деньги, рента
- в) рабочие, станки, здания
- г) нефть, газопровод, ювелирные изделия

**8. Основной целью деятельности предприятия является:**

- а) получение прибыли
- б) предоставление рабочих мест
- в) выплата заработной платы
- г) выпуск высококачественной продукции

**9. Общий уровень цен и безработицы изучается в курсе...**

- а) макроэкономики
- б) микроэкономики
- в) менеджмента
- г) маркетинга



## 10. Производственное предпринимательство - это когда...

- а) предприниматель продает готовые товары, приобретаемые им у других лиц
- б) сам предприниматель производит продукцию для последующей продажи
- в) предприниматель сам не покупает и не продает товары, а выступает в роли посредника
- г) предприниматель осуществляет покупку и продажу ценных бумаг, валюты

### Часть 2. Определите: верны (В) или неверны (Н) следующие утверждения:

- 1. Студенты, хорошо изучившие положения теоретической науки, всегда преуспевают в бизнесе в отличие от тех, кто не освоил эту дисциплину.
- 2. Экономическая политика, успешно проводимая в одних условиях, может оказаться ошибочной в других.
- 3. Микроэкономический анализ изучает такие понятия как национальный доход, уровень цен и занятости.
- 4. Без знаний высшей математики менеджмент изучать невозможно.
- 5. Закон спроса гласит: при прочих равных условиях величина спроса на товар находится в обратной зависимости от цены этого товара.
- 6. Фирма – некоммерческая организация, которая используя факторы производства, производит товары и услуги.

### Вариант 2

#### Часть 1. Тестовое задание.

##### 1. Установите соответствие перечисленных потребностей.

Физиологические	пища
Материальные	оборудование
Духовные	чтение книг
Социальные	общение

##### 2. Экономика организации изучает

- а) производство в масштабах всей экономики
- б) численность занятых в хозяйстве
- в) производство сахара и динамику его цены
- г) расчет розничных и оптовых цен

##### 3. Рациональное использование природных ресурсов обусловлено...

- а) ограниченностью ресурсов
- б) повышением потребностей людей
- в) обострением экологических проблем
- г) государственными интересами

##### 4. Определить категории промышленно-производственного персонала по характеру выполняемых функций

Специалисты	Работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание
Руководитель	Лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов
Служащие	Разработчики интеллектуального труда (бухгалтера, экономисты)
Рабочие	Работники, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий

##### 5. Потребности - это...

- а) все то, в чем нуждается человек, что требуется ему

- б) то, что создает человек своим трудом
- в) материальные и нематериальные блага
- г) то, что достается бесплатно

**6. Планирование сроком более чем на 5 лет, в котором намечаются основные направления деятельности предприятия -**

- а) стратегическое
- б) оперативно-производственное
- в) тактическое
- г) среднесрочное

**7. Перечислите три свойства товаров**

- а) потребительная стоимость
- б) меновая стоимость
- в) стоимость
- г) первоначальная стоимость
- д) восстановительная стоимость
- е) прибавочная стоимость
- ж) Остаточная стоимость

**8. Основные вопросы, решаемые любой экономической системой-**

- а) что производится, как производится, кем потребляется
- б) что потребляется, как производится, кто производит
- в) что потребляется, как потребляется, кем потребляется
- г) что производится, как потребляется, кем производится

**9. Вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта**

- а) профессия
- б) специальность
- в) квалификация
- г) стаж

**10. Микроэкономика определяется как область экономических знаний, изучающая:**

- а) экономическое поведение отдельных участников экономики
- б) отношения между отдельными представителями разных классов
- в) глобальные тенденции экономического развития человечества
- г) процессы, происходящие в национальной экономике, взятой в целом

**Часть 2. Определите: верны (В) или неверны (Н) следующие утверждения:**

1. Закон предложения гласит: при прочих равных условиях изменение величины предложения товара находится в прямой зависимости от изменения цены этого товара.

2. Макроэкономический анализ изучает такие понятия как механизм инфляции, рост совокупного производства в России.

3. Основная цель изучения теоретической экономики состоит в том, чтоб преуспеть в предпринимательской деятельности.

4. Фаза экономического цикла в виде подъема называется рецессией.

5. Нормальная (ползучая) инфляция предполагает повышение уровня цен на 100 % в год.

6. Экономические знания могут быть использованы для изучения развития любых экономических систем.

### **Критерии оценки:**

Критерием оценки является уровень усвоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильных ответов на предложенные тестовые задания.

При верных ответах на:

60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);

75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);

95% тестовых заданий – оценка 5 (отлично).

### **Оперативный контроль**

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

Укажите правильный ответ

1. «Менеджмент» в переводе с английского языка означает:
  - а) управлять, заведовать, руководить
  - б) уметь обращаться, уметь владеть
  - в) ухитряться, справляться, устраиваться
  - г) все ответы верны
2. Развитие менеджмента в его теории и практике можно рассматривать, выделив:
  - а) один этап;
  - б) два этапа;
  - в) три этапа;
  - г) четыре этапа.
3. Управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований, благодаря...
  - а) школе научного управления (рационалистической);
  - б) классической школе (или административной);
  - в) школе человеческих отношений;
  - г) школе науки управления.
4. Формирование основных принципов управления и разработка взаимосвязанных функций управления стали главным результатом работы...
  - а) школы научного управления (рационалистической);
  - б) классической школе (или административной);
  - в) школы человеческих отношений;
  - г) школы науки управления.
5. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов и активизации интеллектуальных ресурсов личности стало главным результатом деятельности...
  - а) школы научного управления (рационалистической);
  - б) классической школе (или административной);
  - в) школы человеческих отношений;
  - г) школы науки управления.
6. Рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных действий (функций управления) – это...
  - а) ситуационный подход в менеджменте;
  - б) процессный подход в менеджменте;
  - в) количественный подход в менеджменте;
  - г) системный подход в менеджменте.
7. Развитие количественных методов в принятии решений, разработка и применение математических моделей в управлении – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

8. Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями – это

- а) ситуационный подход в менеджменте;
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

9. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте;
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

## **Тема 2. Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации**

Укажите правильный ответ

1. Организация как объект менеджмента - это...

- а) конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организованная группа;
- б) предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
- в) социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей;
- г) начало, основа чего-либо.

2. Типы организационных структур управления:

- а) постоянные, переменные, внутренние, внешние;
- б) линейные, линейно-функциональные, функциональные, матричные;
- в) разовые, повторяющиеся;
- г) внутренние, внешние.

3. К элементам внутренней среды организации относят:

- а) цели, задачи, технологии, структуру, трудовые ресурсы;
- б) поставщиков, клиентов, конкурентов, профсоюзы, акционеров;
- в) планирование, мотивацию, контроль, координацию;
- г) НТП, международное воздействие.

4. Факторы внешней среды прямого воздействия – это...

- а) экономический, политический фактор, научно-технический прогресс;
- б) поставщики, клиенты, конкуренты, профсоюзы, акционеры;
- в) цели, задачи, технологии, трудовые ресурсы;
- г) социально-культурные факторы, международное воздействие.

5. Общие характеристики организации:

- а) ресурсы, внешняя среда, горизонтальное разделение труда, вертикальное разделение труда, структура;
- б) выживание, прибыль, перспективы;
- в) стратегия, миссия, цели;
- г) поставщики, клиенты, конкуренты.

**6.** Простейшая структура управления при которой каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности. Функциональные подразделения имеют право давать указания и распоряжения нижестоящим подразделениям - это...

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) матричная.

**7.** Матричная структура образуется:

- а) путем наложения проектной на постоянную для организации функциональную структуру;
- б) в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы;
- в) включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами руководства нижестоящим подразделением, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций;
- г) путем создания специализированных служб для выполнения конкретных функций.

**8.** Достоинства линейной ОСУ:

- а) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного менеджера от глубокого анализа проблем;
- б) единство и четкость распорядительства; простота управления; оперативность в принятии решений;
- в) высокая компетентность специалистов, уменьшение потребностей в специалистах широкого профиля;
- г) все вышеперечисленное.

**9.** Недостатки линейно-функциональной ОСУ:

- а) высокие требования к руководителю; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- б) сложная структура соподчинения; трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе;
- в) недостаточно четкая ответственность; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- г) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

**10.** Требования к организации:

- а) наличие не менее двух людей, считающих себя частью группы, стремящейся к достижению общей цели;
- б) наличие физического лица, выступающего в хозяйственном обороте от собственного имени;
- в) наличие групп людей, объединенных по определенным признакам;
- г) все вышеперечисленное.

**11.** Факторы внешней среды косвенного воздействия – это...

- а) цели, задачи, технологии, структуру, кадры;
- б) поставщиков, клиентов, конкурентов;
- в) экономический, политический фактор, научно-технический прогресс;
- г) законы и государственные организации.

**12.** Структура управления, включающая в себя специализированные подразделения при линейных руководителях, помогающих руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке решений которые не обладают правами руководства нижестоящими подразделениями:

- а) матричная;

- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) линейная.

**13.** Достоинства функциональной ОСУ:

- а) единство и четкость распорядительства, простота в управлении;
- б) освобождение линейного менеджера от глубокого анализа проблем, согласованность действий, оперативность в принятии решений;
- в) высокая компетентность специалистов широкого профиля;
- г) простота взаимосвязей.

**14.** ОСУ, использующий для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей немного:

- а) линейно-функциональная;
- б) матричная;
- в) линейная;
- г) функциональная.

**15.** Конечное состояние, желаемый результат которого стремиться достичь любая организация – это...

- а) жизненный цикл организации;
- б) требования к организации;
- в) внутренняя среда организации;
- г) цель организации.

**16.** Основными характеристиками цели организации являются:

- а) конкретность и измеримость;
- б) очередность установления целей от долгосрочных к краткосрочным;
- в) достижимость и отсутствие противоречий в нескольких целях;
- г) все вышеперечисленное.

**17.** Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются...

- а) формальными;
- б) неформальными;
- в) активными;
- г) пассивными.

**18.** Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, называется...

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) активная;
- г) пассивная.

**19.** Качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, разделение работы на составляющие компоненты - ...

- а) вертикальное разделение труда;
- б) горизонтальное разделение труда;
- в) диагональное разделение труда;
- г) все ответы верны.

**20.** Категория работников, выполняющих функции по подготовке и реализации управленческих решений – это...

- а) специалисты;
- б) руководители;
- в) вспомогательный персонал /технические исполнители/;
- г) все ответы верны.

**21.** Категории работников, принимающих решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляющих и координирующих работу низших звеньев – это...

- а) специалисты;
- б) руководители;
- в) технические исполнители;
- г) все ответы верны.

### **Тема 3. Цикл менеджмента**

Укажите правильный ответ.

**1.** Особый вид деятельности менеджера, определяющий: что делать, как делать и в какой последовательности

- а) принципы менеджмента;
- б) цели менеджмента;
- в) функции менеджмента;
- г) методы менеджмента.

**2.** Мотивация - это

- а) распределение ролей, ответственности и подотчетности между различными подразделениями;
- б) побуждение себя и других к деятельности;
- в) сопоставление достигнутых результатов с запланированными;
- г) стадия процесса управления, на которой определяются цели организации.

**3.** Стадия процесса управления, на которой определяются цели организации, необходимые средства, а также разрабатываются эффективные методы их достижения:

- а) мотивация;
- б) контроль;
- в) планирование;
- г) организация.

**4.** Теории мотивации, которые основываются на внутренних потребностях человека

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) комплексные;
- г) двухфакторные.

**5.** Миссия организации - это...

- а) основные задачи, цели организации;
- б) смысл, причина существования организации;
- в) основные задачи, цели структурных подразделений;
- г) конечный результат.

**6.** Сопоставление достигнутых результатов с запланированными:

- а) мотивация;
- б) контроль;
- в) планирование
- г) организация.

**7.** Предварительный контроль осуществляется

- а) до начала осуществления работ;
- б) в ходе осуществления работ;
- в) после того, как работа выполнена;
- г) все вышеперечисленное верно.

- 8.** Теория мотивации, основная мысль которой состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей:
- а) справедливости;
  - б) ожидания;
  - в) модель Портера - Лоулера;
  - г) теория потребностей А. Маслоу
- 9.** Своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы – это задача .... Контроля
- а) предварительного;
  - б) текущего;
  - в) заключительного;
  - г) все ответы верны.
- 10.** Функция процесса управления, заключающаяся в установлении постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями –
- а) мотивация;
  - б) контроль;
  - в) планирование;
  - г) организация.
- 11.** Составлении стандартов, нормативов до начала выполнения работ – это цель ..... контроля
- а) текущего
  - б) заключительного;
  - в) предварительного;
  - г) все ответы верны
- 12.** «Теория справедливости» утверждает, что...
- а) человек надеется, что выработанный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей;
  - б) достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей;
  - в) люди сопоставляют затраченные усилия с вознаграждением и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Несправедливость вызывает психологическое напряжение;
  - г) все ответы верны
- 13.** Контроль, который показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе...
- а) предварительный;
  - б) заключительный;
  - в) текущий;
  - г) все ответы верны.
- 14.** Теория мотивации, основанная на потребностях высшего уровня причастности, успехе, власти:
- а) Ф. Герцберга;
  - б) А. Маслоу;
  - в) Мак Клелланда;
  - г) Портера-Лоулера.



## **Тема 4. Система методов управления. Самоменеджмент**

Укажите правильный ответ

1. Способы и приемы прямого и косвенного воздействия на коллектив с помощью экономических законов – это...
  - а) организационно-распорядительные методы управления
  - б) экономические методы управления;
  - в) социально-психологические методы управления;
  - г) правовые методы управления.
2. Методы прямого воздействия на коллектив и отдельных работников, носящие директивный и обязательный характер – это...
  - а) организационно-распорядительные методы управления;
  - б) экономические методы управления;
  - в) социально-психологические методы управления;
  - г) правовые методы управления.
3. Методы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на закономерностях социологии и психологии – это...
  - а) организационно-распорядительные методы управления;
  - б) экономические методы управления;
  - в) социально-психологические методы управления;
  - г) правовые методы управления.
4. Способы воздействия субъекта управления на объект с помощью законов, норм и правил, установленных государственными органами, являющихся обязательными для всех граждан – это...
  - а) организационно-распорядительные методы управления;
  - б) экономические методы управления;
  - в) социально-психологические методы управления;
  - г) правовые методы управления.
5. Самоуправление - ...
  - а) право на прямое управление предприятием как по главным, так и косвенным направлениям;
  - б) право контроля за действиями администрации;
  - в) право на участие в принятии решения;
  - г) право работников на получение информации о функционировании организации.
6. Процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект - ...
  - а) влияние;
  - б) внушение;
  - в) самоменеджмент;
  - г) власть.

## **Тема 5. Коммуникации в менеджменте**

### **Тема 6. Деловое общение**

1. Вербальная коммуникация осуществляется...
  - а) посредством передачи информации с помощью речи;
  - б) посредством информации с помощью мимики;
  - в) посредством передачи информации с помощью жестов;

- г) все ответы верны.
- 2.** Передача информации от одного лица другому с помощью мимики, жестов – это...
- а) вербальная коммуникация;
  - б) коммуникация с помощью речи;
  - в) невербальная коммуникация;
  - г) все ответы верны.
- 3.** Некоторая последовательность сведений, знаний, которые актуализируемы с помощью знаков (символьного, звукового, сенсорного типа) – это...
- а) власть;
  - б) информация;
  - в) лидерство;
  - г) стиль.
- 4.** Форма устного обмена информацией между несколькими людьми в узком кругу – это...
- а) деловая беседа;
  - б) деловое совещание;
  - в) деловые переговоры;
  - г) консультирование
- 5.** Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации – это...
- а) деловая беседа;
  - б) деловое совещание;
  - в) деловые переговоры;
  - г) консультирование.
- 6.** Средство взаимосвязи между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы – это...
- а) деловая беседа;
  - б) деловое совещание;
  - в) деловые переговоры;
  - г) консультирование.
- 7.** Процесс передачи идей, мыслей, чувств, доведение их до понимания другим людям
- а) общение;
  - б) воображение;
  - в) влияние;
  - г) подражание.
- 8.** Этапы организации проведения деловых совещаний: ...
- а) подготовка;
  - б) проведение;
  - в) принятие решения;
  - г) все варианты верны.
- 9.** Первичный официальный документ, составленный в ходе проведения собрания (совещания), и на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий
- а) договор;
  - б) протокол;
  - в) контракт;
  - г) верных ответов нет.
- 10.** Подготовка совещания начинается с определения...
- а) необходимости и целесообразности проведения;
  - б) дня и времени проведения;

- в) места проведения;
- г) участников.

### **Тема 7. Процесс принятия решения**

Укажите правильные ответы

1. Требования, предъявляемые к управленческому решению - ...
  - а) эффективность и экономичность;
  - б) своевременность;
  - в) обоснованность и реальность;
  - г) все вышеперечисленное.
2. Метод принятия решения, основанный на аналитических способностях менеджера, его опыте, интуиции - ...
  - а) эвристический;
  - б) коллективный;
  - в) метод Дельфы;
  - г) кольцевая система «Кингисе».
3. Метод принятия решения, основанный на коллективной работе определенного круга лиц, компетентных, способных решать творческие задачи - ...
  - а) неформальные;
  - б) эвристический;
  - в) коллективные;
  - г) кольцевая система «Кингисе».
4. Этапы процесса принятия решения:
  - а) постановка проблемы;
  - б) разработка вариантов решений;
  - в) выбор решения и организация его выполнения;
  - г) все варианты верны.
5. Каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности – это метод принятия решения...
  - а) Дельфы;
  - б) номинальной группы;
  - в) Мозговой атаки;
  - г) эвристический.

### **Тема 8. Руководство: власть и партнерство**

Укажите правильные ответы

1. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания, отсутствия согласия и несовпадения интересов – это...
  - а) лидерство;
  - б) стресс;
  - г) конфликт;
  - в) авторитет.
2. Состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействия – это...
  - а) лидерство;
  - б) стресс;
  - в) конфликт;

- г) авторитет.
- 3.** Деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели – это...
- а) лидерство;
  - б) стресс;
  - в) конфликт;
  - г) авторитет.
- 4.** Заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных – это...
- а) лидерство;
  - б) стресс;
  - в) конфликт;
  - г) авторитет.
- 5.** Власть – это...
- а) деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели;
  - б) заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных;
  - в) возможность влиять на поведение других людей;
  - г) совокупность поступков и действий руководителя при осуществлении им определенных обязанностей.
- 6.** Стиль руководства – это...
- а) деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели;
  - б) заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных;
  - в) возможность влиять на поведение других людей;
  - г) совокупность поступков и действий руководителя при осуществлении им определенных обязанностей.
- 7.** Если руководитель четко регламентирует деятельность своих подчиненных, жестко контролирует их, всегда сам принимает решения по важным вопросам, то имеет место...
- а) авторитарный стиль руководства;
  - б) либеральный стиль руководства;
  - в) демократический стиль руководства;
  - г) все ответы верны.
- 8.** Если руководитель отстраняется от решения насущных проблем, ждет указаний «сверху» или же попадает под влияние коллектива, то имеет место...
- а) авторитарный стиль руководства;
  - б) либеральный стиль руководства;
  - в) демократический стиль руководства;
  - г) все ответы верны.
- 9.** Если руководитель учитывает мнение подчиненных, делегирует им часть своих полномочий, развивает в коллективе инициативу и творчество, то имеет место...
- а) авторитарный стиль руководства;
  - б) либеральный стиль руководства;
  - в) демократический стиль руководства;
  - г) все ответы верны.
- 10.** Влияние – это...
- а) возможность влиять на поведение других людей;
  - б) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение, отношение, ощущение другого человека;
  - в) условия эффективного метода воздействия на коллектив;
  - г) потребность, к которой апеллируют, в процессе управления коллективом.
- 11.** Внушение – это...

- а) воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным;
- б) эффективная передача своей точки зрения, посредством аргументации;
- в) усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц;
- г) способ влияния на подчиненных, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

**12.** Запугивание, обещание причинить подчиненному зло – это...

- а) просьба;
- б) убеждение;
- в) внушение;
- г) угроза.

**13.** Официальное распоряжение властных органов – это...

- а) угроза;
- б) подкуп;
- в) приказ;
- г) просьба.

**14.** Индивидуальные особенности человека, которые проявляются в динамике его жизнедеятельности – это...

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) авторитет;
- г) влияние.

**15.** Способ разделения власти – это...

- а) власть;
- б) влияние;
- в) делегирование;
- г) авторитет.

**16.** Законная власть – ...

- а) основывается на привлекательных для исполнителя свойствах менеджера;
- б) основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации;
- в) осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- г) основывается на вознаграждении менеджером подчиненного.

**17.** Экспертная власть - ...

- а) основывается на привлекательных для исполнителя свойствах менеджера;
- б) основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации;
- в) осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- г) основывается на вознаграждении менеджером подчиненного.

**18.** Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же – это...

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть.

19. Менеджер может оказывать влияние на других, если контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено – это...

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) экспертная власть;
- в) эталонная власть;
- г) законная власть.

20. Совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения – это...

- а) метод управления;
- б) стиль управления;
- в) управленческая культура;
- г) функции управления.

Критерием оценки является уровень усвоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильных ответов на предложенные тестовые задания.

При верных ответах на:

- 60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);
- 75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);
- 95% тестовых заданий – оценка 5 (отлично).

#### **4. ПРОВЕРОЧНЫЕ РАБОТЫ**

##### **Рубежный контроль**

###### Вариант № 1

- 1. Менеджмент как наука, процесс, функции, аппарат управления, искусство
- 2. Содержание теории мотивации «Потребностей А. Маслоу»

###### Вариант 2

- 1. Основные характеристики организации
- 2. Стрессы, пути их преодоления

###### Вариант 3

- 1. Уровни управления в организации
- 2. Теория мотивации Мак Клеелланда

###### Вариант 4

- 1. Правовые методы менеджмента
- 2. Влияние поставщиков, клиентов, конкурентов, акционеров на деятельность организации

###### Вариант 5

- 1. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга
- 2. Власти, ее сущность и виды

###### Вариант 6

- 1. Теория «ожидания», ее сущность и роль в управлении
- 2. Виды влияния

###### Вариант 7

- 1. Теория «справедливости», ее сущность и назначение
- 2. Организационно-распорядительные методы менеджмента, их цели, средства осуществления

## Вариант 8

1. Виды и этапы контроля
2. Социально-психологические методы менеджмента, их цели, средства осуществления

## Вариант 9

1. Назначение и роль контроля в управлении
2. Коммуникации в менеджменте, их виды

## Вариант 10

1. Понятие организации, требования к ним. Жизненный цикл организации
2. Достоинства и недостатки демократического стиля руководства

## Вариант 11

1. Цели и средства осуществления экономических методов менеджмента
2. Достоинства и недостатки директивного (авторитарного) стиля руководства

## Вариант 12

1. Типы организационных структур управления
2. Достоинства и недостатки либерального (попустительского) стиля руководства

## Вариант 13

1. Классификация управленческих решений
2. Взаимосвязь целей, задач, структуры, технологий, трудовых ресурсов организации

## Вариант 14

1. Современные принципы менеджмента
2. Понятие «конфликт», его виды

## Вариант 15

1. Сущность тактических и оперативных планов
2. Роль менеджера в управлении организацией

## Вариант 16

1. Комплексная теория мотивации «Модель Портера - Лоулера»
2. Типы темперамента и их роль в управлении персоналом

## Вариант 17

1. Сущность построения «дерева» целей
2. Роль информации в управлении, ее вид

## Вариант 18

1. Современные подходы в менеджменте
2. Лидерство в управлении организацией

## Вариант 19

1. Школы менеджмента
2. Авторитет, виды псевдоавторитета

## Вариант 20

1. Взаимосвязь функций управления
2. Причины и последствия конфликтов в организации

## Вариант 21

1. Организация проведения совещаний
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

## Вариант 22

1. Коммуникационный процесс, его основные элементы
2. Назначение и роль функции «организация» в управлении

#### Вариант 23

1. Классификация целей организации
2. Имидж менеджера

#### Вариант 24

1. Линейные организационные структуры управления, достоинства и недостатки
2. Влияние факторов внутренней среды на деятельность организации

#### Вариант 25

1. Функциональные организационные структуры управления, достоинства и недостатки
2. Этапы принятия управленческого решения

#### Вариант 26

1. Линейно-функциональные организационные структуры управления, достоинства и недостатки
2. Организация проведения деловых переговоров

#### Вариант 27

1. Составить протокол совещания
2. Способы разрешения межличностных конфликтов

#### Вариант 28

1. Составить план беседы
2. Методы принятия решений

#### Вариант 29

1. Стратегическое планирование, его этапы
2. Мотивация, мотивационный процесс

#### Вариант 30

1. Организационная структура управления, ее основные элементы
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента

## 5. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

### Вопросы для текущего контроля.

#### Вопросы для текущего контроля.

1. Что изучает дисциплина «Менеджмент»?
2. В чем сущность менеджмента?
3. Перечислите функции менеджмента?
4. Назовите и охарактеризуйте методы управления.
5. Перечислите школы менеджмента.
6. В чем сущность школы научного управления?
7. Назовите основные положения административной (классической) школы управления.
8. В чем сущность школы человеческих отношений?
9. В чем сущность школы научного управления?
10. В чем состоят особенности менеджмента в США?
11. В чем состоят особенности менеджмента в Японии?
12. В чем состоят особенности менеджмента в ФРГ?
13. Что представляет собой коммуникация?
14. Назовите виды коммуникаций.
15. В чем сущность коммуникационных процессов?
16. Назовите элементы коммуникационного процесса.
17. В чем состоит сущность межличностных коммуникаций?
18. Что способствует повышению эффективности межличностных коммуникаций?
19. В чем состоит сущность организационных коммуникаций?
20. Какие связи включает в себя коммуникационная сеть организации?



21. Дайте характеристику вертикальным, горизонтальным и диагональным коммуникационным связям.
22. Что необходимо для совершенствования организационных коммуникаций?
23. Перечислите основные методы принятия управленческих решений.
24. Какова последовательность принятия управленческого решения?
25. В чем состоит сущность понятия «организация»?
26. Каковы основные признаки организации?
27. Перечислите этапы жизненного цикла организации.
28. Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации.
29. Какие факторы влияют на функционирование и развитие организации как системы?
30. Что представляет собой внутренняя среда организации?
31. Из каких этапов состоит общий процесс достижения целей организации?
32. Дайте характеристику горизонтальному разделению труда.
33. Дайте характеристику вертикальному разделению труда.
34. Как классифицируют задачи организации?
35. В чем состоит сущность понятия «технология», каковы основные элементы технологий?
36. Перечислите основные этапы развития технологий.
37. Что представляет собой структура организации?
38. Какие факторы влияют на индивидуальное поведение работников?
39. Что представляет собой внешняя среда организации?
40. Чем характеризуется сложность внешней среды как системы?
41. Дайте характеристику факторов прямого воздействия внешней среды.
42. Дайте характеристику факторов косвенного воздействия внешней среды.
43. Что представляют собой функции менеджмента?
44. Назовите основные функции менеджмента.
45. В чем состоит сущность функции планирования?
46. Какие виды планирования деятельности организации вы знаете?
47. Назовите основные стадии планирования.
48. Чем отличаются стратегические планы от тактических планов?
49. Охарактеризуйте порядок разработки стратегического плана.
50. Какие методы используют для реализации стратегического плана?
51. Какие критерии используют при оценке стратегического плана?
52. В чем состоит сущность и назначение контроля в организации?
53. Дайте характеристику видам контроля.
54. Назовите основные стадии процесса контроля.
55. Как определяется эффективность контроля?
56. Как используются результаты контроля?
57. Что представляет собой функция организации?
58. Что представляет собой организационная структура?
59. Перечислите типы организационных структур.
60. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления.
61. В чем преимущества и недостатки линейной структуры?
62. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления.
63. В чем преимущества и недостатки функциональной структуры?
64. Охарактеризуйте линейно-функциональную организационную структуру управления.
65. В чем преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры?
66. Охарактеризуйте матричную организационную структуру управления.
67. В чем преимущества и недостатки матричной структуры?
68. Охарактеризуйте дивизиональную организационную структуру управления.
69. В чем преимущества и недостатки дивизиональной структуры?

70. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры управления?
  71. В чем состоит сущность управленческого решения?
  72. Как классифицируют управленческие решения?
  73. Перечислите основные этапы принятия управленческих решений.
  74. Что представляет собой метод принятия решения?
  75. Какие методы принятия управленческих решений вы знаете?
  76. Дайте характеристику «Методу Дельфи».
  77. В чем особенности применения метода «Мозговой штурм»?
  78. В каких случаях применяют линейное программирование?
  79. Что представляет собой метод «теории игр»?
  80. В чем суть метода аналогий?
  81. Какова роль планирования в управлении?
  82. Каковы критерии эффективности менеджмента?
  83. Формы общения, их характеристика.
  84. Перечислите основные факторы, влияющие на эффективность управления.
  85. Сравнительная характеристика квалификационных требований к менеджеру.
  86. Что представляет собой самоменеджмент?
  87. Характер, содержание и особенности управленческого труда.
  88. Понятие и характеристика стилей руководства.
  89. Перечислите дополнительные стили управления.
  90. Характеристика стилей управления согласно классификации Блейка и Мутон.
  91. Какова структура процесса принятия решений?
  92. Природа конфликта.
  93. Типы конфликта.
  94. Типичные симптомы стрессов, факторы, вызывающие стресс.
  95. Назовите формы общения.
  96. Этапы организации общения.
  97. Деловое совещание, порядок его организации и проведения.
  98. Деловые переговоры.
  99. Характеристика основных типов характеров.
  100. Характеристика основных типов темперамента.
  101. Модель разрешения конфликта.
  102. Каковы причины возникновения конфликтов.
- Назовите основные показатели и факторы эффективности менеджмента

## **6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития**

1. Что изучает дисциплина «Менеджмент»?
2. В чем сущность менеджмента?
3. Перечислите функции менеджмента?
4. Назовите и охарактеризуйте методы управления.
5. Перечислите школы менеджмента.
6. В чем сущность школы научного управления?
7. Назовите основные положения административной (классической) школы управления.
8. В чем сущность школы человеческих отношений?
9. В чем сущность школы научного управления?
10. В чем состоят особенности менеджмента в США?
11. В чем состоят особенности менеджмента в Японии?
12. В чем состоят особенности менеджмента в ФРГ?

## **Тема 1.2. Связующие процессы в менеджменте**

1. Что представляет собой коммуникация?
2. Назовите виды коммуникаций.
3. В чем сущность коммуникационных процессов?
4. Назовите элементы коммуникационного процесса.
5. В чем состоит сущность межличностных коммуникаций?
6. Что способствует повышению эффективности межличностных коммуникаций?
7. В чем состоит сущность организационных коммуникаций?
8. Какие связи включает в себя коммуникационная сеть организации?
9. Дайте характеристику вертикальным, горизонтальным и диагональным коммуникационным связям.
10. Что необходимо для совершенствования организационных коммуникаций?

## **Тема 1.3. Понятие, сущность и основные признаки организации**

1. В чем состоит сущность понятия «организация»?
2. Каковы основные признаки организации?
3. Перечислите этапы жизненного цикла организации.
4. Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации.
5. Какие факторы влияют на функционирование и развитие организации как системы?
6. Что представляет собой внутренняя среда организации?
7. Из каких этапов состоит общий процесс достижения целей организации?
8. Дайте характеристику горизонтальному разделению труда.
9. Дайте характеристику вертикальному разделению труда.
10. Как классифицируют задачи организации?
11. В чем состоит сущность понятия «технология», каковы основные элементы технологий?
12. Перечислите основные этапы развития технологий.
13. Что представляет собой структура организации?
14. Перечислите этапы жизненного цикла организации.
15. Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации.
16. Какие факторы влияют на индивидуальное поведение работников?
17. Что представляет собой внешняя среда организации?
18. Чем характеризуется сложность внешней среды как системы?
19. Дайте характеристику факторов прямого воздействия внешней среды.
20. Дайте характеристику факторов косвенного воздействия внешней среды.

## **Тема 2.1. Сущность планирования и контроля производственной деятельности**

1. Что представляют собой функции менеджмента?
2. Назовите основные функции менеджмента.
3. В чем состоит сущность функции планирования?
4. Какие виды планирования деятельности организации вы знаете?
5. Назовите основные стадии планирования.
6. Чем отличаются стратегические планы от тактических планов?
7. Охарактеризуйте порядок разработки стратегического плана.
8. Какие методы используют для реализации стратегического плана?
9. Какие критерии используют при оценке стратегического плана?
10. В чем состоит сущность и назначение контроля в организации?
11. Дайте характеристику видам контроля.
12. Назовите основные стадии процесса контроля.
13. Как определяется эффективность контроля?
14. Как используются результаты контроля?

## **Тема 2.2. Организация и типы организационных структур**

1. Что представляет собой функция организации?
2. Что представляет собой организационная структура?
3. Перечислите типы организационных структур.
4. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления.
5. В чем преимущества и недостатки линейной структуры?
6. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления.
7. В чем преимущества и недостатки функциональной структуры?
8. Охарактеризуйте линейно-функциональную организационную структуру управления.
9. В чем преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры?
10. Охарактеризуйте матричную организационную структуру управления.
11. В чем преимущества и недостатки матричной структуры?
12. Охарактеризуйте дивизиональную организационную структуру управления.
13. В чем преимущества и недостатки дивизиональной структуры?
14. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры управления?

## **Тема 2.3. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

1. В чем состоит сущность управленческого решения?
2. Как классифицируют управленческие решения?
3. Перечислите основные этапы принятия управленческих решений.
4. Что представляет собой метод принятия решения?
5. Какие методы принятия управленческих решений вы знаете?
6. Дайте характеристику «Методу Дельфи».
7. В чем особенности применения метода «Мозговой штурм»?
8. В каких случаях применяют линейное программирование?
9. Что представляет собой метод «теории игр»?
10. В чем суть метода аналогий?

## **Тема 3.1. Основные элементы управления персоналом и самоменеджмент**

1. Что называют мотивацией?
2. Назовите основные задачи мотивации.
3. Поясните механизм мотивации.
4. Перечислите теории мотивации.
5. На какие группы подразделяют теории мотивации?
6. Охарактеризуйте каждую из групп теорий мотивации.
7. В чем состоит сущность понятия «деловое общение»?
8. В чем состоит сущность понятия «деловые переговоры»?
9. Каковы этапы организации деловых переговоров?
10. Каковы этапы проведения деловых переговоров?
11. Какие условия необходимо создать в организации для благоприятного климата в коллективе?
12. Какую роль выполняет в организации неформальный лидер?
13. Что называют конфликтом?
14. Перечислите виды конфликтов.
15. В чем состоят основные причины конфликтов?
16. Каковы методы решения конфликтов?
17. Какими могут быть последствия конфликта?
18. Охарактеризуйте изменения, происходящие в организациях.
19. Какими причинами обусловлены управленческие нововведения?
20. Какие уровни проведения имеют изменения?
21. Какие виды управленческих нововведений Вы знаете?

22. Раскройте содержание понятия «инструменты управления в организации».
23. В чем сущность стратегии осуществления нововведений?
24. Каковы основные этапы проведения изменений?
25. Какие проблемы могут возникнуть на различных этапах проведения изменений?

### **Тема 3.2. Лидерство и стиль руководства**

1. Назовите основные характерные черты лидера.
2. В чём сущность понятия власть?
3. Какие требования предъявляются к менеджеру?
4. Что называют культурой управленческого труда?
5. Дайте характеристику форм власти.
6. Какие проблемы порождает неограниченная власть?
7. Назовите основные стили управления и охарактеризуйте их.
8. Назовите дополнительные стили управления и охарактеризуйте их.
9. Что представляет собой решётка стилей управления Р.Блейка и Дж. Мутон?
10. В чём сущность патернализма?
11. В чём сущность оппортунизма?
12. В чём сущность фасадизма?
  
13. Что называют темпераментом?
14. Что представляет собой характер?
15. Перечислите типы темпераментов.
16. Охарактеризуйте каждый тип темперамента.
17. Перечислите и охарактеризуйте типы характеров.

#### **Тестовые задания для текущего контроля**

##### **Вариант I**

#### **1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»:**

1. понятие «менеджмент» шире;
2. понятие «управление» шире;
3. понятия «менеджмент» и «управление» идентичны;
4. понятие «управление» является более узким.

#### **2. Менеджмент как умение, талант управлять людьми признается:**

1. искусством;
2. процессом;
3. функцией;
4. аппаратом управления.

#### **3. Выделение менеджмента в самостоятельную область знаний произошёл:**

1. в V тысячелетии до н.э.;
2. на рубеже XIX – XX веков;
3. в XVII веке;
4. в XVIII веке.

#### **4. Методы управления организацией основанные на личной, материальной заинтересованности сотрудников в результатах труда называются:**

1. социально-психологические;
2. организационно-распорядительные;
3. экономические;
4. административные.

#### **5. Какой стиль следует использовать менеджеру, для достижения результатов в экстремальных условиях?**

1. все стили управления;
2. либеральный;
3. демократический;
4. авторитарный.

**6.Профессиональный управляющий организацией, структурным подразделением в условиях рынка- это:**

1. бизнесмен;
2. предприниматель;
3. менеджер;
4. директор.

**7. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности для достижения определенных целей:**

1. организация;
2. мотивация;
3. контроль;
4. планирование.

**8. К факторам внешней среды прямого воздействия относятся:**

научно-технический прогресс;

1. состояние экономики;
2. конкуренты;
3. политика.

**9.Управление крупными, территориально удаленными предприятиями обеспечивают:**

1. линейные организационные структуры управления;
2. функциональные организационные структуры управления;
3. дивизиональные организационные структуры управления;

линейно-функциональные организационные структуры управления.

**11.Какое из представленных качеств является необходимым свойством менеджера:**

1. лезть (обман);
2. умение обосновывать и принимать решения;
3. придирчивость;
4. правдивость.

**Вариант II**

**1.Основателем административной школы управления является:**

1. А. Файоль;
2. Ф. Тейлор;
3. М. Фоллетт;
4. П. Друкер.

**2.Менеджмент как система программно-целевого управления ресурсами предприятия реализуется в:**

1. в технических системах;
2. в естественных системах;
3. в социально-экономических системах;
4. в биологических системах.

**3.В основе, каких организационных структур заложен принцип единоначалия:**

1. матричных;
2. бригадных;
3. линейных;
4. программно-целевых.

**4.Универсальные принципы управления организацией сформулировал:**

1. Ф. Тейлор;
2. А. Файоль;
3. А. Маслоу;
4. П. Друкер.

**5.Место для всего и все на своем месте предопределяет принцип:**

1. порядка;
2. справедливости;

3. скалярной цепи;
4. вознаграждения.

**6. Система управления направленная на «выжимание из человека всех его сил и возможностей»:**

1. «файолизм»;
2. «тейлоризм»;
3. «масленизм»;
4. «друкеризм».

**7. Для управления малыми предприятиями, с узким ассортиментом продукции и отработанной технологией используют:**

1. линейную организационную структуру;
2. дивизиональную организационную структуру;
3. матричную организационную структуру;
4. штабную организационную структуру.

**8. Методы управления организацией основанные на использовании приказов, распоряжений:**

1. экономические;
2. социальные;
3. организационно-распорядительные;
4. психологические.

**9. Функция управления, предполагающая определение последовательности действий:**

планирование;

1. организация;
2. мотивация;
3. контроль.

**10. Творческий акт, направленный на выбор пути преодоления управленческой проблемы:**

1. управленческое решение;
2. управленческая функция;
3. управленческий указ;
4. управленческая задача.

**Вариант III**

**1. Основой принятия качественного управленческого решения является:**

1. информация;
2. специализация;
3. мотивация;
4. ориентация.

**2. Какие виды разделения труда существуют в организации:**

1. вертикальное и горизонтальное;
2. сетевое и матричное;
3. диагональное;
4. матричное.

**3. К чему следует отнести потребителей продукции:**

1. к факторам внутренней среды организации;
2. к факторам внешней среды организации;
3. к факторам общего окружения организации;
4. к промежуточным факторам.

**4. Что такое принципы управления:**

1. основные правила, определяющие линию работы руководителя;
2. способы воздействия на объект управления;
3. основные управленческие функции;
4. организационные направления.

**5.Процесс, направленный на повышение трудовой активности и эффективность деятельности персонала:**

1. контроль;
2. мотивация;
3. планирование;
4. организация.

**6.Теория мотивации А. Маслоу предполагает наличие у человека:**

1. пяти уровней потребностей;
2. трех уровней потребностей;
3. одного уровня потребностей;
4. двух уровней потребностей;

**7.Возникновение практики управления связано с появлением:**

1. письменности;
2. разделения деятельности;
3. общения;
4. порядка.

**8.Вертикальное распределение труда предполагает:**

1. два уровня управления;
2. три уровня управления;
3. четыре уровня управления;
4. пять уровней управления.

**9.Исходным в цикле менеджмента является процесс:**

1. планирования;
2. мотивации;
3. контроля;
4. организации.

**10. Какой принцип отражает передача части задач из сферы деятельности руководителя:**

1. единоначалия;
2. полномочия и ответственности;
3. дисциплины;
4. вознаграждения.

**Вариант IV**

**1.Чье учение стало первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли:**

1. А. Файоля;
2. Ф. Тейлора;
3. М. Фоллетт;
4. Д. Гетти.

**2.Государство -родоначальник менеджмента:**

1. Франция;
2. США;
3. Россия;
4. Германия.

**3.В какой научной школе основным объектом исследования являлось эффективное использование человеческих ресурсов:**

1. административная;
2. научная;
3. количественных отношений;
4. школа поведенческих наук.

**4.В какой научной школе впервые описали принцип управления – единоначалие:**

1. административной;
2. научной;



3. школы поведенческих наук;
  4. школы человеческих отношений.
- 5. Где преимущественно следует использовать понятие "менеджмент":**
1. в биологических системах;
  2. в предпринимательских структурах;
  3. в социально-экономических системах;
  4. в естественных структурах.
- 6. Основоположителем школы научного управления является:**
1. А. Файоль;
  2. Д. Гетти;
  3. М. Фоллетт;
  4. Ф. Тейлор.
- 7. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической школы управления:**
1. А. Файоль;
  2. Д. Гетти;
  3. М. Фоллетт;
  4. Ф. Тейлор.
- 8. Менеджмент - это:**
1. теория и практика управления;
  2. главный принцип управления;
  3. исключительно теория управления;
  4. исключительно практика управления.
- 9. Представители, какой научной школы выступали за повышение заботы руководителей о подчиненных:**
1. школы человеческих отношений;
  2. школы научного управления;
  3. административной школы;
  4. школ науки управления или количественный подход.
- 10. Конкретный желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе:**
1. цель;
  2. задача;
  3. миссия;
  4. видение.

### **Варианты заданий для выполнения контрольной работы.**

#### **Вариант № 1**

1. В чём состоит различие между методами, функциями и принципами управления?
2. Какую роль в мотивации играют содержательные и процессуальные теории?
3. Сформулируйте понятие власти. Что представляет собой формальная и реальная власть?

#### **Вариант № 2**

1. Дайте характеристику трём основным видам контроля.
2. Дайте характеристику организационно-административным методам управления.
3. Каковы основные характерные черты лидера?

#### **Вариант № 3**

1. По каким направлениям осуществляется разделение труда в трудовом коллективе?
2. В чём сущность организационно-административных методов управления и чем они отличаются от экономических методов?
3. Дайте характеристику формам власти.

Вариант № 4

1. В чем состоит культура содержания рабочего места руководителя?
2. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
3. Сущность стратегического планирования, особенности стратегического планирования.

Вариант № 5

1. Сравните модель мотивации А.Маслоу с моделями Макклелланда и Герцберга. Укажите принципиальные различия.
2. В чём состоит содержание личной власти руководителя?
3. Организация (технология) общения.

Вариант № 6

1. В чём сущность мотивационной теории ожидания и теории справедливости?
2. Какова организационная основа власти? Какие проблемы порождает неограниченная власть?
3. Охарактеризуйте принципы рациональной организации управленческой власти.

Вариант № 7

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте методы управления.
2. В чём сущность понятия «лидерство»? Дайте характеристику теориям лидерства.
3. Сущность стратегического планирования, особенности стратегического планирования.

Вариант № 8

1. Какие виды контроля вы знаете? Опишите их.
2. Какие стили управления существуют? Дайте характеристику стилям управления.
3. Перечислите методы управления.

Вариант № 9

1. Назовите преимущества и недостатки модели Портера – Лоулера.
2. Какие критерии используют при выборе стиля лидерства?
3. Какова технология организации и проведения делового совещания?

Вариант № 10

1. В чем сущность модели мотивации Макклелланда? К какой группе мотивационных теорий она относится?
2. Какие нормы и правила позитивно влияют на лидера?
3. Деловые переговоры и методы их проведения.

Вариант № 11

1. Сущность и характеристика принципов управления.
2. В чём сущность понятий «конфликт», «Конфликтная ситуация»?
3. Методы принятия решений.

Вариант № 12

1. В чём разница между содержательными и процессуальными теориями управления?
2. Типы конфликтов и их характеристика.
3. Методы управления.

Вариант № 13

1. В чем сущность теории мотивации Маслоу? К какой группе мотивационных теорий она относится?
2. Дайте характеристику основным причинам конфликтов.
3. Какова роль планирования в управлении организацией? Перечислите виды планирования.

Вариант № 14

1. В чем сущность теории мотивации Герцберга? К какой группе мотивационных теорий она относится?

2. Каковы последствия функционального конфликта? Перечислите последствия дисфункционального конфликта.
3. Назовите принципы, применяемые в процессе выполнения функции организации.

Вариант № 15

1. Каковы функции конфликтов и их характеристика?
2. Сущность мотивации как функции управления.
3. Дополнительные стили управления, их характеристика.

Вариант № 16

1. Назовите и дайте краткую характеристику процессуальным теориям мотивации.
2. В чём отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
3. Дайте характеристику структурным методам разрешения конфликтов.

Вариант № 17

1. Дайте характеристику принципам рациональной организации труда менеджера.
2. Какова роль контроля в управлении?
3. В чём заключаются межличностные стили разрешения конфликтов?

Вариант № 18

1. Дайте характеристику основным направлениям рациональной организации труда менеджера.
2. Какие виды стрессов вы знаете?
3. Каковы основные этапы проведения деловых переговоров?

Вариант № 19

1. Перечислите и дайте краткую характеристику содержательным теориям мотивации.
2. В чём сущность и значение кооперации труда?
3. Основные причины стрессов.

Вариант № 20

1. Охарактеризовать функции управления.
2. Какую роль в рациональной организации труда менеджера играют средства оргтехники?
3. С помощью каких методов менеджер может управлять стрессами?

Вариант № 21

1. Как вы понимаете термин «культура управленческого труда»?
2. Организация (технология) общения.
3. Принципы рациональной организации управленческого труда.

Вариант №22

1. Дайте краткую характеристику функциям управления.
2. Основные элементы культуры управленческого труда.
3. Что включает в себя эффективность управления?

Вариант № 23

1. Раскройте сущность принципа демократизации управления?
2. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
3. Перечислите основные факторы, влияющие на эффективность управления.

Вариант № 24

1. Какова роль планирования в управлении?
2. Каковы критерии эффективности менеджмента?
3. Формы общения, их характеристика.

Вариант № 25

1. Каковы средства управленческого влияния на работников.
2. В чём отличие функции организации от функции планирования?
3. Каковы требования к менеджеру?

**Задания для выполнения контрольной работы (заочной формы обучения).**

## **1. Тема «Менеджмент как вид деятельности и система управления»**

1.1. Менеджмент и управление.

1.2. Менеджмент как наука и искусство.

1.3. Современная система взглядов на менеджмент.

Заключение.

## **2. Тема «Организация как первопричина возникновения и становления менеджмента»**

2.1. Понятие и характеристика организаций.

2.2. Внутриорганизационный менеджмент.

2.3. Современная парадигма управления организацией.

Заключение.

## **3. Тема «Внутренняя среда организации»**

3.1. Внутренние переменные.

3.2. Взаимосвязанность внутренних переменных.

3.3. Факторы успешной деятельности организации.

Заключение.

## **4. Тема «Организация и ее среда»**

4.1. Характеристика внешней среды.

4.2. Среда прямого воздействия.

4.3. Среда косвенного воздействия.

Заключение.

## **5. Тема «Цели управления»**

5.1. Миссия организации.

5.2. Цели организации и их классификация.

5.3. Управление по целям (результатам).

Заключение.

## **6. Тема «Социальная ответственность и этика управления»**

6.1. Роль бизнеса в обществе.

6.2. Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации.

6.3. Этика управления.

Заключение.

## **7. Тема «Функции современного менеджмента»**

7.1. Сущность, содержание и классификация функций менеджмента.

7.2. Основные функции менеджмента.

7.3. Интеграционная роль основных функций управления.

Заключение.

## **8. Тема «Мотивация деятельности в менеджменте»**

8.1. Понятие мотивации.

8.2. Теории потребностей.

8.3. Процессуальные теории мотивации.

Заключение.

## **9. Тема «Методы менеджмента»**

9.1. Понятие и классификация методов менеджмента.

9.2. Организационно-распорядительные методы управления.

9.3. Экономические и социально-психологические методы управления.

Заключение.

## **10. Тема «Стили руководства»**

10.1. Понятие стилей руководства и показателей, характеризующих взаимоотношения руководителя и подчиненного.

10.2. Область применения различных стилей руководства.

10.3. Факторы, влияющие на выбор стилей руководителя.

Заключение.

## 7. КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Общие положения

Контрольно-оценочные материалы для промежуточной аттестации предназначены для контроля и оценки результатов освоения учебной дисциплины по учебной дисциплине ОП 03 Менеджмент по специальности Банковское дело

### 7.2. Типовые задания для итогового контроля успеваемости

Тесты для итогового контроля успеваемости

#### 1. Выберите правильный вариант ответа.

Методы управления организацией основанные на личной, материальной заинтересованности сотрудников в результатах труда называются:

1. социально-психологическими;
2. организационно-распорядительными;
3. экономическими;
4. административными.

#### 2. Вставьте пропущенное слово.

\_\_\_\_\_ - передача задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учётом его возможностей.

#### 3. Установите соответствие между основными функциями управления и их содержанием:

1	Планирование	А	создание условий для совместной эффективной работы людей, направленной на достижение целей фирмы.
2	Контроль	Б	процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.
3	Организация	В	процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения этих параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой.
4	Мотивация	Г	проверка выполнения поставленных задач, исходящих из стратегических и тактических целей организации.

Ответ:

1	2	3	4

#### 4. Установите соответствие между стилями руководства и их содержанием:

1	Демократический стиль руководства	А	руководитель предоставляет широкую свободу и автономию подчиненным.
2	Либеральный стиль руководства	Б	подчиненные участвуют в принятии решений и разделяют ответственность.
3	Авторитарный стиль руководства	В	полное подчинение лидеру не только в делах, но и в мыслях - неограниченная власть.
4	Диктаторский стиль руководства	Г	руководитель единолично принимает решения и требует от подчиненных их точного исполнения.

Ответ:

1	2	3	4

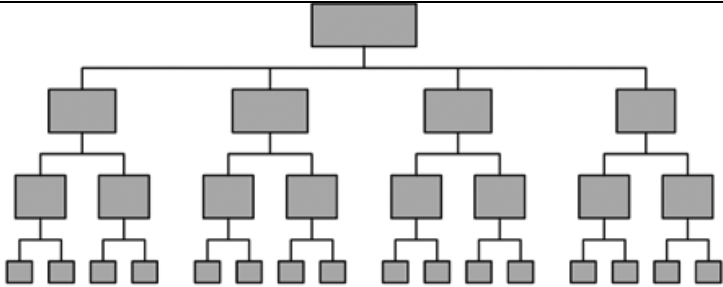
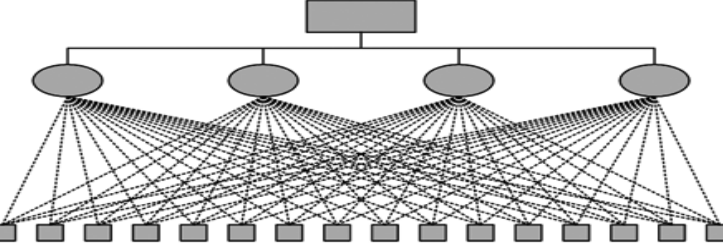
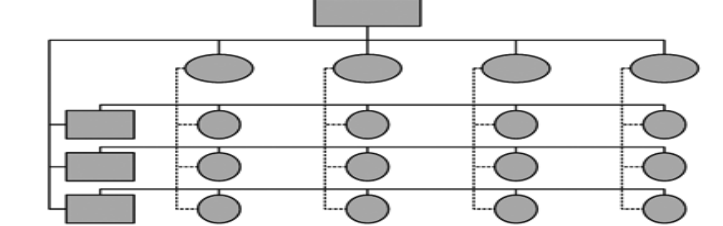
**5. Установите соответствие между видами конфликтов и их содержанием:**

1	Конфликт между личностью и группой	А	может возникнуть между подразделениями организации в борьбе за ресурсы, между неформальными группами при смене руководства, при появлении нового неформального лидера, между линейным и штабным персоналом, между администрацией и профсоюзом.
2	Межгрупповой конфликт	Б	ролевой конфликт, связанный с низкой степенью удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и стрессами; случается, когда человек хочет достигнуть взаимоисключающих целей, когда возникает противоречие между желанием и возможностью.
3	Внутриличностный конфликт	В	происходит, когда позиция индивида входит в противоречие с позицией группы, коллектива.
4	Межличностный конфликт	Г	вовлекает в противоречие два или более индивидов; самый распространенный вид конфликта, причиной которому может быть оппозиция ценностей, взглядов, поведения.

Ответ:

1	2	3	4

**6. Установите соответствие между схемами организационных структур управления и их видами:**

1	Линейно-функциональная (штабная) структура управления	А	
2	Матричная структура управления	Б	
3	Функциональная структура управления	В	

4	Линейная структура управления	Г	
---	-------------------------------	---	--

Ответ:

1	2	3	4

**7. Установите соответствие между видами контроля и их содержанием:**

1	Предварительный контроль	А	осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения.
2	Текущий контроль	Б	контроль со стороны внешних организаций: вышестоящих организаций и государственных органов.
3	Заключительный контроль	В	осуществляется в процессе исполнения принятых решений для своевременного выявления отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки.
4	Внешний контроль	Г	проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений.
5	Внутренний контроль	Д	система контроля, организованная внутри предприятия.

Ответ:

1	2	3	4	5

**8 Укажите верную последовательность подготовки делового совещания.**

- заблаговременное ознакомление участников с повесткой дня;
- определение состава участников;
- установление необходимости и целесообразности совещания;
- установление дня, времени и места проведения;
- определение повестки дня;
- предварительная проработка вопросов;

Ответ:

1	2	3	4	5	6

**9. Установите верную последовательность этапов принятия и реализации управленческих решений:**

- реализация решения;
- выявление и определение причин возникновения проблемы;
- обоснование стратегии решения проблемы;
- выбор лучшего варианта;
- формулирование целей решения проблемы;
- корректировка и согласование решения;
- разработка вариантов решения;
- сбор информации о возможных проблемах;

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7	8

**10. Установите верную последовательность потребностей согласно теории А. Маслоу (в порядке от первичных потребностей к вторичным):**

- а. потребность в самовыражении;
- б. физиологические потребности;
- в. потребность в уважении;
- г. потребность в защищённости (безопасности);
- д. потребность в принадлежности, взаимодействии, привязанности, поддержке.

Ответ:

1	2	3	4	5

**8. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

При устном текущем опросе

«5» (отлично) ставится за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа материалов учебников и дополнительной литературы без наводящих вопросов;

«4» (хорошо) ставится за полный ответ на поставленный вопрос с включением содержания из материала учебника, дополнительной литературы с наводящими вопросами преподавателя.

«3» (удовлетворительно) ставится за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на часть наводящих вопросов;

«2» (неудовлетворительно) ставится за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала, или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы, или если студент отказался от ответа.

При письменной текущей проверке знаний

«5» («отлично») выставляется за полный ответ на все вопросы с включением в содержание ответа материала учебников и дополнительной литературы;

«4» («хорошо») выставляется за полный ответ на вопросы или ответ с включением содержания из материала учебника, дополнительной литературы, но с незначительными неточностями;

«3» («удовлетворительно») выставляется за ответ, в котором освещено половина требуемого материала, включая главное в содержании вопроса;

«2» («неудовлетворительно») выставляется за ответ, в котором освещено менее половины требуемого материала и не описано главное в содержании вопроса, нет ответа, или письменная работа не сдана преподавателю, а так же если ответ дан на другой вопрос.

При тестировании

«5» («отлично») выставляется за 91-100 % правильных ответов;

«4» («хорошо») выставляется за 81-90 % правильных ответов;

«3» («удовлетворительно») выставляется за 71-80% правильных ответов;

«2» («неудовлетворительно») выставляется при наличии менее 70 % правильных ответов или при отказе с обучающегося пройти тестовый контроль.

При защите практических работ

«5» («отлично») - полно раскрыто содержание практической работы; четко и правильно даны определения и раскрыто содержание; доказательства проведены на основе математических выкладок; ответ самостоятельный, при ответе использованы знания, приобретённые ранее; твердые практические навыки;

«4» («хорошо») - раскрыто основное содержание практической работы; в основном



правильно даны определения, понятия; ответ самостоятельный; материал изложен неполно, при ответе допущены неточности, нарушена последовательность изложения, допущены небольшие неточности при выводах и использовании терминов, практические навыки нетвёрдые;

«3» («удовлетворительно») - усвоено основное содержание практической работы, но изложено фрагментарно, не всегда последовательно; определения и понятия даны не чётко; допущены ошибки при промежуточных математических выкладках в выводах; неумение использовать знания полученные ранее; практические навыки слабые;

«2» («неудовлетворительно») - основное содержание практической работы не раскрыто; не даны ответы на дополнительные вопросы преподавателя; допущены грубые ошибки в определениях, расчеты не приведены; нет практических навыков в использовании материала.

**9.ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА**  
**ЗАДАНИЕ (теоретическое) № 1**

**Текст задания: Раскрыть сущность теоретических основ менеджмента**

**Условия выполнения задания:**

1. Место (время) выполнения задания: кабинет менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. Вы можете воспользоваться:

Журнал Менеджмент, маркетинг главный редактор Василий Багданов. Журнал зарегистрирован по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Журнал Экономика и управление главный редактор Гневко В. А. Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций 02. 12. 2012 г. ПИ № ФС 77-34634

4. При выполнении данного теоретического задания необходимо привести примеры из деятельности разнообразных коммерческих организаций

Вариант № 1

Раскройте сущность понятия «менеджмент». Расскажите историю его развития.

Вариант № 2

Назовите практические предпосылки возникновения менеджмента. Охарактеризуйте основные подходы в менеджменте, дайте их характеристику.

Вариант № 3

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 4

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации: теории ожиданий, теории справедливости, комплексной теории мотивации Портера Лоулера.

Вариант № 5

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте контроль как функцию менеджмента. Перечислите основные требования к контролю, назовите его виды

Вариант № 6

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте экономические методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 7

Дайте определение понятия «организация», перечислите требования к ней. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.

Вариант № 8

Раскройте сущность понятия «организационная структура управления», назовите ее основные элементы и основные виды связей в структуре управления.

Вариант № 9

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте социально-психологические методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 10

Охарактеризуйте функциональную структуру управления, назовите ее достоинства и недостатки.

Вариант № 11

Охарактеризуйте внешнюю среду организации. Назовите факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

Вариант № 12

Раскройте содержание понятия «цели организации», назовите их основные характеристики и приведите классификацию целей организации.

Вариант № 13

Раскройте сущность понятия «метод управления». Охарактеризуйте правовые методы управления, назовите их цели и способы воздействия на управляемый объект.

Вариант № 14

Раскройте содержание понятий «общение» и «коммуникация». Назовите компоненты общения и формы общения.

Вариант № 15

Раскройте содержание понятия «деловое общение», назовите его основные формы.

Вариант № 16

Раскройте сущность, элементы, этапы коммуникативного процесса. Назовите основные виды коммуникаций.

Вариант № 17

Охарактеризуйте внутреннюю среду организации. Назовите факторы внутренней среды организации.

Вариант № 18

Перечислите трудности в развитии коммуникаций и предложите пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме.

Вариант № 19

Дайте определение понятию «управленческая информация». Назовите требования к информации, и ее виды.

Вариант № 20

Дайте характеристику понятию «имидж менеджера». Назовите важнейшие слагаемые позитивного имиджа. Перечислите основные качества менеджера как лидера.

Вариант № 21

Раскройте содержание понятий «власть» и «влияние». Перечислите основные формы власти и влияния.

Вариант № 22

Охарактеризуйте линейную структуру управления, назовите ее достоинства и недостатки.

Вариант № 23

Раскройте содержание понятия «управленческое решение». Перечислите их важнейшие свойства. Охарактеризуйте основные этапы процессов принятия и исполнения управленческих решений.

Вариант № 24

Перечислите основные требования, предъявляемые к управленческому решению.

Вариант № 25

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте планирование как функцию менеджмента. Назовите основные принципы и виды планирования.

Вариант № 26

Раскройте содержание понятий «лидерство» и «авторитет». Назовите источники авторитета и виды псевдоавторитета.

Вариант № 27

Раскройте содержание понятия «деловое совещание». Охарактеризуйте основные стадии подготовки и проведения совещания.

Вариант № 28

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте организацию как функцию менеджмента. Назовите цели и задачи организации.

Вариант № 29

Дайте характеристику понятию «стиль руководства». Назовите стили руководства, раскройте их суть.

Вариант № 30

Дайте определение понятию «функции менеджмента». Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента. Раскройте сущность содержательных теорий мотивации: теории мотивации А. Маслоу, теории потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

## **ЗАДАНИЕ (практическое) № 2**

**Текст задания: Выполнить условие практического задания**

**Условия выполнения задания:**

1. Место (время) выполнения задания: кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. Вы можете воспользоваться:

Журнал Менеджмент, маркетинг главный редактор Василий Багданов. Журнал зарегистрирован по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-24852 от 4 июля 2013 г.

Журнал Экономика и управление главный редактор Гневко В. А. Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций 02. 12. 2008 г. ПИ № ФС 77-34634

Схемами организационных структур управления  
Схемой «Пирамида потребностей»

Схемой «Цикл менеджмента»

4. При выполнении данного практического задания:

Провести анализ ситуаций, определить оптимальные способы решения предложенных проблем.

### **Вариант № 1**

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Кондитерская фабрика производит широкий ассортимент продукции и с каждым годом вводит в производство все новые и новые виды продукции высокого качества. Свою продукцию фабрика реализует в данном регионе, но со временем предполагает расширить границы реализации продукции.

### **Вариант № 2**

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Хлебопекарное предприятие небольших размеров производит ограниченный ассортимент продукции, реализуя ее только в пределах города. Продукция предприятия пользуется спросом у покупателей. В ближайшие 3 года предприятие не планирует расширять ассортимент продукции и рынки сбыта.

### **Вариант № 3**

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Крупное предприятие по производству холодильников решает расширить ассортимент, разрабатывая новые виды продукции. Реализацию осуществляет не только в данной стране, но и за ее пределами. Холодильники этого предприятия пользуются высоким спросом. Каждая новая модель существенно отличается от предыдущей модели.

### **Вариант № 4**

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

**Ситуация:** Предприятие средних размеров выпускает лаки и краски для окрашивания деревянных поверхностей. Продукция предприятия высокого качества и поэтому раскупается многими предприятиями Европейской части России. Последующие 5 лет предприятие не предполагает изменений в номенклатуре продукции.

### **Вариант № 5**

Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».

### **Вариант № 6**

Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания техникума. Опишите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.

### **Вариант № 7**

Назовите наиболее важные, по вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:

1. вас лично в учебной группе;
2. квалифицированного рабочего;
3. неквалифицированного работника;
4. профессионала (врача, юриста, преподавателя)

### **Вариант № 8**

Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей.

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

### **Вариант № 9**

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

**Ситуация:** Между подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

### **Вариант № 10**

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

**Ситуация:** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по своему, не обращает внимание на замечания, не исправляет того, на что вы ему указываете.

### **Вариант № 11**

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

**Ситуация:** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших работников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и спрашивает, что же им делать.

### **Вариант № 12**

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### **Вариант № 13**

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный ждет вас. Как вы поведете себя в данной ситуации?

### **Вариант № 14**

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Как вы поведете себя в данной ситуации?

### **Вариант № 15**

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

**Ситуация:** Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

#### **Вариант № 16**

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

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

#### **Вариант № 17**

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы проходили практику или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

#### **Вариант № 18**

Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

#### **Вариант № 19**

По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений:

- 1.Наем специалиста заведующим в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
- 2.Доведение мастером до рабочих дневного задания.
- 3.Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
- 4.Решение начальника в допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
- 5.Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
- 6.Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- 7.Определение годового задания для ассистента профессора.
- 8.Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
- 9.Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
- 10.Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

#### **Вариант № 20**

Привести шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

### Вариант № 21

Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

### Вариант № 22

Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в группе. **Заполните таблицу 1**

Таблица 1

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

### Вариант № 23

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

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

*Выберите наиболее приемлемый вариант решения:*

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



### **Вариант № 24**

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

**Ситуация:** Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

*Действия руководителя:*

- а) посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек;
- б) потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного;
- в) вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение;
- г) приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

### **Вариант № 25**

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

**Ситуация:** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

*Что вы ответите:*

- а) скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом;
- б) успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат;
- в) посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### **Вариант № 26**

Спрогнозируйте, какие препятствия к делегированию могут возникнуть в приведенной ниже ситуации. Что нужно сделать, чтобы снизить риски?

**Ситуация:** Один из самых успешных сотрудников бухгалтерии в ближайшее время получает продвижение и становится старшим бухгалтером с двумя сотрудниками в подчинении.

### **Вариант № 27**

Сформулируйте проблему и предложите возможные варианты ее решения.

**Ситуация:** До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина - сотрудник считает себя недооцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

### **Вариант № 28**

Предложите одно или несколько решений, которые бы позволили снизить риски, связанные с клиентами, дали сотруднику возможность проявить самостоятельность.

**Ситуация:** В отдел продаж приходит новый сотрудник. Руководитель понимает, что сотрудник недостаточно опытен и при самостоятельном общении с клиентом не сможет добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если сотрудник не начнет действовать самостоятельно, то не приобретет необходимых навыков и уверенности в себе.

### **Вариант № 29**

Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

1. Амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения.
2. Возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги.
3. Карьерный рост, статус, коллектив.
4. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

### **Вариант № 30**

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

*Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?*

#### **Состав бригады:**

**1. Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2. Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3. Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4. Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5. Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

**Время на выполнение: 45 мин.**

**Критерии оценивания**

**«отлично» - 85%-100% правильных ответов,**

**«хорошо»- 65%-85% правильных ответов,**

**«удовлетворительно»- 50%-65% правильных ответов,**

**«неудовлетворительно»- менее 50% правильных ответов**

## 10 .ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МЕНЕДЖМЕНТ»

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1** *по учебной дисциплине «Менеджмент»*

**Тема:** : Анализ внешней и внутренней среды организации

**Время выполнения:** *Повторение теоретического материала – 12 минут, решение по образцу – 18 минут, самостоятельное выполнение заданий – 60 минут.*

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы**

Согласно статье 48 Гражданского Кодекса РФ части I, организацией признается юридическое лицо, имеющее в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Организации подразделяются на два вида: коммерческие и некоммерческие. К коммерческим, то есть преследующим в своей деятельности основную цель - извлечения прибыли, относятся: полные товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, акционерные общества, дочерние и зависимые общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Юридические лица по типу некоммерческих организаций создаются в форме потребительских кооперативов, общественных или реализационных объединений финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов. Эти организации не имеют в качестве основной цели получение прибыли, не распределяют полученную прибыль между участниками, но могут заниматься предпринимательской деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для достижения их уставных задач.

Любой вид организации развивается под воздействием факторов внутренней и внешней среды. Все внутренние факторы, расположенные в центре схемы, тесно взаимосвязаны между собой, поэтому изменение одного из них повлечет за собой изменение другого.

Для четкой работы организации необходимо выбрать нужный тип структуры управления.

Структура - строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации.

Основными элементами организационной структуры управления выступают: цели и стратегии системы, иерархические звенья управления или уровни принятия решений и ответственности. Горизонтальные звенья по уровням управления, выполняющие функциональную деятельность - менеджеры и руководители, управленческие работники. Субъекты внешних связей - потребители, поставщики, партнеры, финансовые структуры, конкуренты, государственные органы, социальные организации. Связи - отношения, коммуникации, информация.

Выделяют функциональные связи (Ф) (вертикальные и горизонтальные); линейные (Л) (отношения руководства и подчинения); формальные (регламентированные) и неформальные (доверительные).

## Задание:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов: 1) объема производства;

2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов.

Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал -слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол». Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

### Порядок выполнения работы:

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.

3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Шаг 1(10 мин). Участники создают организации. Вопросы для участников:

Каковы задачи Вашей организации?

Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?

Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?12

Какие члены группы лучше подходят для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2 (10 мин). Первый производственный цикл. Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

Шаг 3(15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4 (10 мин). Второй производственный цикл. Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

Шаг 5 (15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (60 мин);

представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

- Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)
- Как осуществлялся контроль качества?

### **Как бы вы поступили на месте бригадира?**

А. Оставлю выяснения фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в поступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

### ***Ситуация 2***

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными

### **Способны ли Вы ориентироваться в любой ситуации**

В любом деле, как известно, могут случаться непредвиденные ситуации, которые заставляют действовать решительно и быстро. Готовы ли вы к подобного рода испытаниям? И если такая ситуация случится у вас на работе, сумеете ли не растеряться и, сконцентрировав свои силы, используя имеющиеся у вас знания и опыт, действовать разумно и правильно?

Следующий тест поможет вам разобраться, способны ли вы находить выход из непредвиденных ситуаций. Отвечайте на вопросы «да» или «нет».

1. Вы заблудились в лесу. Сумеете ли вы найти правильную дорогу или хотя бы продержаться пару дней, не имея с собой запасов еды (если это произошло летом)?

2. Вы попали на необитаемый остров. Осмотрите ли вы его целиком, прежде чем искать место для ночлега?

3. Вы идете с товарищем по улице. Вдруг из-за поворота вылетает автомобиль и несется на большой скорости прямо на вас. Ваш товарищ бросается влево. Побежите ли вы в ту же сторону?

4. Вам срочно нужно уйти, но вы не можете найти ключи. Попробуете ли вы еще раз спокойно сосредоточиться и подумать, где они могут быть?
5. Вы хорошо ориентируетесь на местности в темноте?
6. Нравится ли вам исследовать незнакомые места?
7. Быстро ли вы решаете задачи на сообразительность?
8. Любите находиться на природе в одиночестве?
9. Способны ли вы быстро принять решение в критической ситуации?

#### **Подсчет очков**

За каждый положительный ответ засчитайте себе по 1 очку.

**1-3 очка.** К сожалению, реагировать быстро и решительно вы не можете, поскольку вы крайне несамостоятельный человек. По своей беспомощности вы напоминаете маленького ребенка, привыкшего к тому, что в нужный момент прибегут взрослые и все за него сделают. Вы не интересуетесь ничем, что бы вам могло быть полезно, предпочитаете, чтобы решения и ответственность вместо вас брали на себя другие. Конечно, это очень удобно, но вряд ли с таким характером вы заработаете уважение у окружающих.

**4-7 очков.** Вы достаточно сообразительны, чтобы не теряться, не попадать впросак даже в трудных ситуациях. Конечно, вы можете допускать отдельные ошибки, но это скорее связано не с вашим неумением ориентироваться или незнанием чего-то, а просто с невнимательностью или нежеланием в данный момент хорошо подумать.

**8-9 очков.** Вы человек, который не пропадет даже на Северном полюсе. Вы любите экстремальные ситуации намного больше, чем спокойную жизнь, потому что в трудных условиях есть возможность потренироваться в быстроте и правильности реакции. Вам больше всего подходит профессия геолога, следователя, каскадера; в старые времена люди с подобными качествами становились первопроходцами, первооткрывателями, такими как Ермак, Колумб и др.

### ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2*** ***по учебной дисциплине «Менеджмент»***

***Тема: : Анализ внешней и внутренней среды организации***

**Цель :** развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы**

Согласно статье 48 Гражданского Кодекса РФ части I, организацией признается юридическое лицо, имеющее в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Организации подразделяются на два вида: коммерческие и некоммерческие. К коммерческим, то есть преследующим в своей деятельности основную цель - извлечения прибыли, относятся: полные товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, акционерные общества, дочерние и зависимые общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Юридические лица по типу некоммерческих организаций создаются в форме потребительских кооперативов, общественных или реализационных объединений финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов. Эти организации не имеют в качестве основной цели получение прибыли, не распределяют полученную прибыль между участниками, но могут заниматься предпринимательской

деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для достижения их уставных задач.

Любой вид организации развивается под воздействием факторов внутренней и внешней среды. Все внутренние факторы, расположенные в центре схемы, тесно взаимосвязаны между собой, поэтому изменение одного из них повлечет за собой изменение другого.

Для четкой работы организации необходимо выбрать нужный тип структуры управления.

Структура - строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации.

Основными элементами организационной структуры управления выступают: цели и стратегии системы, иерархические звенья управления или уровни принятия решений и ответственности. Горизонтальные звенья по уровням управления, выполняющие функциональную деятельность - менеджеры и руководители, управленческие работники. Субъекты внешних связей - потребители, поставщики, партнеры, финансовые структуры, конкуренты, государственные органы, социальные организации. Связи - отношения, коммуникации, информация.

Выделяют функциональные связи (Ф) (вертикальные и горизонтальные); линейные (Л) (отношения руководства и подчинения); формальные (регламентированные) и неформальные (доверительные).

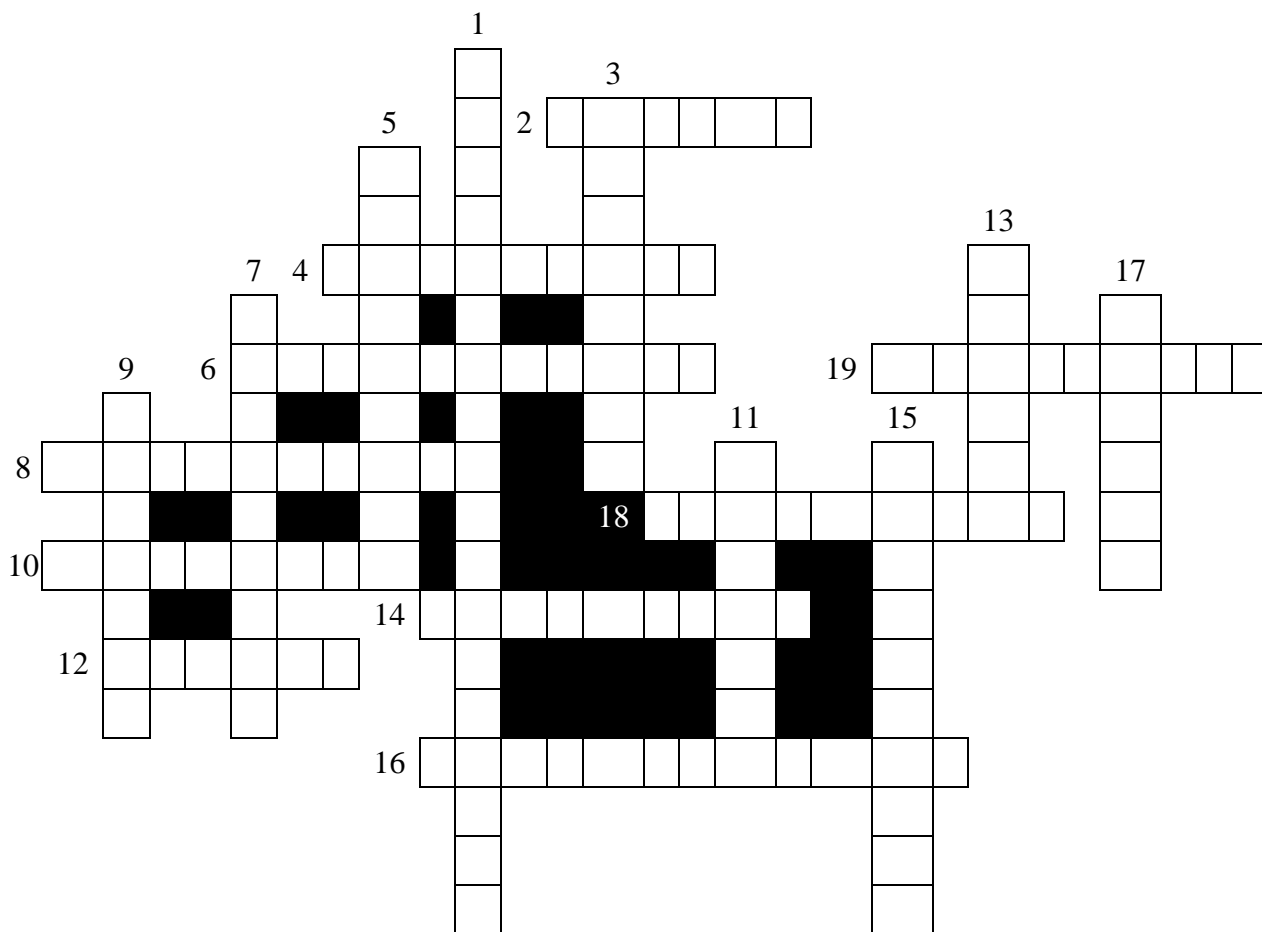
## «Организация как функция менеджмента»

### «Модели и методы принятия решений»

### «Основы управление персоналом»

### «Управление карьерой в организации»

### «Стратегическое планирование»



## **Вопросы:**

### *По горизонтали:*

2. Основная общая цель организации, основная причина ее существования
4. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации
6. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения
8. Ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам
10. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления
12. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности
14. Матрица, которая используется в одном из методов принятия решений
16. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внешним локусом контроля
18. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля
19. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и её целей

### *По вертикали:*

1. Способность людей устанавливать деловые контакты, связи и отношения
3. Способность принимать правильные решения, минуя промежуточные результаты
5. Структура организации, комбинация функциональной и продуктовой (проектной) структур, применяется для получения высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий.
7. В широком смысле — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком — одна из форм осуществления власти.
9. Особая одаренность, исключительность личности в интеллектуальном, духовном или каком-нибудь другом отношении
11. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля.
13. Схематическое представление последовательных решений с оценкой вероятности исхода того или иного варианта и определением дохода каждого из них
15. Сбор и анализ информации по проблеме ситуации
17. Метод принятия решений, представляет собой многоуровневую процедуру анкетирования, содержит элемент коллегиальности и интуиции, позволяет выявить оригинальные решения сложных проблем.

## **Ответы:**

### *По горизонтали:*

2. Миссия; 4. структура; 6. верификация; 8. самооценка; 10. линейная; 12. модель; 14. платежная; 16. коллекционер; 18. узурпатор; 19. стратегия.

### *По вертикали:*

1. коммуникабельность; 3. интуиция; 5. матричная; 7. авторитет; 9. харизма; 11. муравей; 13. дерево; 15. наблюдение; 17. дельфы.



**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3**  
**по учебной дисциплине «Менеджмент»**  
**Тема: : Функции менеджмента.**

**Цель:** усвоить методику разработки стратегии и ее реализации.

**Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Процесс управления начинается с определения целей. Главной целью любой организации является определение типа организации и вида деятельности. Однако затем наступает этап *планирования*, т.е. исследования и определения пути достижения цели. Не запланировав последовательность действий, невозможно достичь целей организации. Только тогда, когда планируют, и можно организовать процесс и определить, кто за что отвечает (структура управления процессом), что и в какой последовательности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса).

Реализация процесса планирования зависит от того, насколько правильно и четко определены основные функциональные подразделения и установлены соотношения полномочий различных должностей. Поэтому второй важной функцией менеджмента является *организация*.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений. Реализация задач организации осуществляется посредством совместной деятельности людей. Чтобы последняя достигла своей цели, ее нужно координировать, направлять в нужную сторону, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками. Поэтому *координация* является третьей функцией менеджмента.

Одна из основных задач менеджмента - создать побудительные стимулы для человека, при которых у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. Процесс создания необходимых условий и мотивов оказывающих воздействие на поведение человека называется *мотивацией*, которая является четвертой функцией менеджмента.

Заключительной функцией менеджмента является — *контроль*, или подведение итогов. Контроль заключается в определении отклонений от намеченных целей

**Стратегическое управление**- один из важнейших аспектов менеджмента, раскрывающий проблемы организации на стратегическом уровне. Существует несколько видов стратегического управления: управление на уровне корпорации -портфельная стратегия.; управление на уровне отдельных организаций, входящих в корпорацию, - деловая стратегия и управление на уровне отдельных подразделений –функциональная стратегия. Программно-целевое управление невозможно без четкой стратегической ориентации на всех уровнях организации. Выработка стратегии должна осуществляться в каждый конкретный период времени с учетом требований внешней среды , т.е. рынков сбыта продукции, а также требований к качеству продукции и услуг. Выработанная стратегия проверяется на соответствие выбранным целям организации и окончательно доводится до реализации с обязательным учетом стадий жизненного цикла продукта.

**Вопросы**

1. Объясните важность стратегического управления.
2. Что входит в понятие «стратегический менеджмент»?
3. Какие виды стратегий вы знаете?

4. Каково предназначение портфельной стратегии? Назовите пути расширения портфелей.
5. В чем особенности деловой стратегии?
6. Что такое конкурентное преимущество?
7. В чем отличие функциональной стратегии от портфельной и деловой?

Каковы здесь основные задачи менеджера?

Перечислите и поясните этапы выбора стратегии

### **Задания**

1. Дайте оценку, в том числе и на собственном опыте, роли слухов в процессе управления.
2. В чем сходство деловой организации и хорошего супружества?
3. Проведите оценку коммуникативных стилей и методов, которые могут использоваться в организациях, чтобы повысить способность рабочих и руководителей к достижению требуемых результатов. 12
4. Один из руководителей крупной некоммерческой организации так описал ситуацию выбора поставщика компьютерной техники при создании информационной системы «Несколько известных компаний приняли участие в торгах. Но только представители ААА (название условное) позаботились о том, чтобы познакомиться с нами. Они тщательно проинтервьюировали весь персонал, разговаривали на нашем языке, никакого жаргона о внутреннем устройстве компьютеров и средств связи. И хотя предложенная ими цена была на 5% выше (правда, при несколько более высоком уровне гарантий), даже при нашем напряженном бюджете мы решили отдать предпочтение ААА».
5. Прокомментируйте приведенную здесь ситуацию с точки зрения процесса коммуникации.
7. Что послужило мотивом принятия такого решения

### **Способны ли Вы стать менеджером**

Менеджер сегодня — одна из самых востребованных и высокооплачиваемых профессий. Именно поэтому многие люди так стремятся ею овладеть, но удается это далеко не каждому. Поэтому, если у вас есть такое желание, то советуем сначала проверить, обладаете ли вы необходимыми для успешной менеджерской деятельности личностными качествами, с помощью данного теста. Отмечайте только те утверждения, с которыми вы согласны.

Попытайтесь мысленно представить, что вас назначили управляющим какой-то рабочей группой.

1. Для меня не составит труда уволить с работы даже очень обаятельного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу «третий сорт — не брак!».
2. В неопределенной ситуации я способен(на) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.
3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.
4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях

- с администрацией и подчиненными.
5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.
  6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.
  7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.
  8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
  9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.
  10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.
  11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.
  12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.
  13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительных действий.
  14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.
  15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию семье и друзьям, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.
  16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.
  17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».
  18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.
  19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.
  20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.
  21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.
  22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.
  23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.
  24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.
  25. Я часто влияю на принятие решений не подчиненными мне коллегами.
  26. Планирование — это пережиток социалистической идеологии.
  27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.
  28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.
  29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.
  30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

### Подсчет очков

За каждый положительный ответ на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательный — на остальные вопросы записывается по 1 очку.

Если сумма **меньше 9 очков**, то вам, скорее всего, лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных мало осуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом, находить счастье в простых радостях бытия, философском созерцании действительности или насыщенной духовной жизни. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы, способы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

При **сумме 10—21 очков** можно говорить о возможности стать со временем хорошим менеджером. Но все же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте результаты тестов этой главы: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но для этого потребуется пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

Если сумма **выше 22 очков**, то вы на правильном пути и, скорее всего, точно угадали свое призвание. А если результат выше 26 очков, то вы прирожденный менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо (что вы и сами прекрасно знаете). Желаем успеха!

### Тест

#### 1. Стратегическое планирование - это

- а) процесс формулирования миссии и целей организации;
- б) постановка вопросов что, как и когда будет производить организация и формулирование ответов на них;

в) поиск и анализ необходимых для деятельности организации ресурсов

#### 2. Расположите следующие этапы планирования в порядке их следования:

- а) определение целей организации;
- б) анализ внешней среды;
- в) определение миссии организации;
- г) анализ возможностей организации;
- д) выбор альтернативы.

#### 3. Чётко выраженная причина создания организации - это:

- а) цель;
- б) миссия;
- в) стратегия;
- г) тактика.

#### 4. Какими должны быть цели организации?

- а) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;
- б) легкорезализуемыми;
- в) конкретными и измеримыми;
- г) не взаимосвязанными друг с другом.

#### 5. Мотивация - это:

- а) внутреннее состояние, определяющее поведение человека;
- б) система поощрений хорошей работы;
- в) позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий;
- г) метод побуждения людей к труду;

#### 6. Первым представителем содержательного подхода и концепции мотивации стал:

- а) Мак Клелланд;
- б) Фридерик Тейлор;

- в) Элгон Мэйо;
  - г) Ф. Герцберг.
7. **Что относится к гигиеническим факторам мотивации, согласно теории Герцберга?**
- а) достаточная плата за труд;
  - б) потребность в продвижении по службе;
  - в) соблюдение техники безопасности.
8. **Выберите верную последовательность потребностей согласно концепции американского социолога Маслоу:**
- а) в безопасности;
  - б) в самоменеджменте;
  - в) физиологические потребности;
  - г) социальные потребности;
  - д) в уважении;
  - е) реализации заложенных способностей; ж) в пище и одежде;
  - з) в признании;
  - и) в нормальных условиях труда.
9. **Проведение полусеместрового контроля в колледже - это пример:**
- а) метода мотивации;
  - б) последующего контроля;
  - в) текущего контроля.
10. **В чём состоит главная роль контроля?**
- а) в том, чтобы предотвратить нарушение;
  - б) в том, чтобы зафиксировать нарушение;
  - в) в сборе и обработке информации о фактических результатах хозяйственной деятельности фирмы.
11. **Выберите наиболее полное и содержательное определение контроля:**
- а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей;
  - б) разработка и анализ мероприятий, необходимых для осуществления поставленных перед организацией задач;
  - в) проверка результатов деятельности всех подразделений организации.
12. **Стратегия фирмы - это:**
- а) программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление;
  - б) определённый способ действия фирмы;
  - в) искусство руководства общественной работой.
13. **Достичь объёма производства за год 300 000 тонн колбасных изделий - это:**
- а) миссия;
  - б) цель;
  - в) стратегия;
  - г) тактика
14. **Что является миссией для организации?**
- а) получение прибыли
  - б) обеспечение своевременных поставок
  - в) удовлетворение спроса населения на определённый вид продукции
  - г) обеспечение благосостояния своих работников
15. **Меняется ли поведение людей под влиянием контроля?**
- а) да
  - б) нет

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4**  
**по учебной дисциплине «Менеджмент»**

**Тема:** Функции менеджмента

**Цель:** выполнения заданий является понять и оценить значение структур в организации, усвоить методику построения организации.

## **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Важнейшей формой организации фирмы является организационная структура управления. Организационная структура проектируется на основе принципов системного подхода, управляемости, профессиональной и правовой регламентации. Различают несколько типовых схем управления: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая. Каждая из указанных схем в чистом виде применяется редко, но их элементы присутствуют в любой реальной структуре управления фирмой. Форма организации структур управления зависит от стратегии организации, масштаба организации. Проектирование структур управления ведется различными методами наиболее общий из них – метод организационного моделирования. Состав структурных подразделений и способы их организации зависят от формы собственности.

### **Вопросы**

1. Что представляет собой организация в менеджменте?
2. Назовите принципы построения организаций.
3. Какие типовые схемы управления вы знаете? Их достоинства и недостатки.
4. Условия эффективного использования организационных структур.
5. Какие методы проектирования организационных структур вы знаете?
6. В чем сущность метода организационного моделирования.

### **Задания**

- 1 В чем деловая организация напоминает оркестр?
  - 2 Организация - это существительное или глагол?
  - 3 Исходя из того, что вы знаете о различных организациях, дайте несколько примеров, подтверждающих концепцию Чандлера, согласно которой стратегия определяет структуру.
  - 4 Какая структура кажется вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему?
  - 5 Приведите примеры ситуации, в которой оказывается предпочтительным использование механистической, а не адаптивной структуры, и наоборот.
- Разбор управленческой ситуации « Университет»  
Нарисуйте действующую схему управления и произведите ее оценку: выделите уровень подчиненности; узкие информационные каналы; соответствие структуры целям организации.

### ***КАРТОЧКА 1***

1. Дайте понятие организационной структуры управления.
2. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.

### ***КАРТОЧКА 2***

1. Назовите наиболее распространенные формы организаций, опишите их.
2. Какие основные типы организационных структур используются в настоящее время.

### ***КАРТОЧКА 3***

1. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления.
2. Опишите методы проектирования организационных структур управления.

**КАРТОЧКА 4.**

1. В чем отличие, преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления.
2. В чем суть оценки эффективности организационной структуры управления.

**КАРТОЧКА 5.**

1. В чем отличие, преимущества и недостатки матричной структуры управления. Назовите уровни управления организацией.

**Задание 1.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе ( в колледже ):

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

Квалифицированного рабочего:

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

Служащего в конторе:

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

Профессионала ( врача, юриста, преподавателя )

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

Неквалифицированного работника

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

**Задание 2.** Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
- 2.Заполнение «Листа желаний»
- 3.Выводы

## ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5***

***по учебной дисциплине «Менеджмент»***

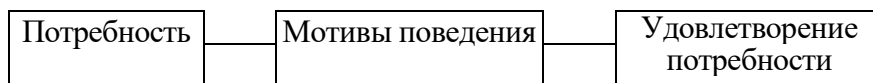
***Тема: Функции менеджмента.***

**Цель:** выполнения заданий является Анализ системы мотивации организации.

### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Мотивация — процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Для успешной работы, сотрудникам нужно понимать, как их личный успех связан с успехом компании. Они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно вкладывают в работу, найдет должную награду со стороны фирмы.



Потребность - это ощущаемое человеком физиологически или психологически чувство нехватки чего-либо. Наличие потребностей побуждает человека действовать мотивированно.

Мотив - побудительная причина, повод к тому или иному действию. Чтобы подчиненный работал наиболее эффективно, каждый менеджер должен постоянно изучать мотивы поведения своих работников.

Удовлетворение потребностей - это достижение целей человеком, изменение его поведения по мере удовлетворения всех его потребностей.

При изучении данной темы необходимо уяснить два направления развития теории о мотивации:

- содержательные теории, которые выясняют причины того или иного поведения человека;
- процессуальные, которые решают вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что им движет.



Все содержательные теории мотивации не противоречат друг другу, а дополняют и помогают менеджерам выявить мотивирующие факторы, присущие в конкретных ситуациях.

Каждый из ученых выделил важнейшие определенные потребности людей.

Необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника в организации является его мотивация. Мотивация реализуется через систему потребностей.

Необходимость тех или иных потребностей зафиксирована в содержательных и процессуальных теориях представителями которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, М. Портер, Э. Лоулер, Л.С. Выгодский. Наиболее прогрессивна теория Л.С. Выгодского утверждающая существование одновременно двух групп потребностей. Обобщенная теория мотивации должна быть построена с учетом реализации потребностей на уровне регулирования ( первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

### **Вопросы**

1. Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.
2. Какие современные теории мотивации вы знаете?
3. В чем сущность теории мотивации содержания?
4. В чем сущность теорий процесса?
5. Основные положения теории мотивации Л.С. Выгодского. Объясните возможности мотивации индивидов с помощью вознаграждения, правил и ценностей.
6. Сформулируете концепцию психологического контракта. Чего вы ждете от а)будущего работодателя; б) от работодателя, который предоставляет вам временную работу во время учебы?
7. Сравните и оцените теории человеческих потребностей А.Маслоу, Д.МакКлелланда, Ф. Герцберга.
8. В чем состоят различия факторов гигиены и мотиваторов Ф. Герцберга? Приведите по три примера каждого из них.
9. Объясните суть теорий ожидания, справедливости и теории Портера Лоулера.
- 10.Сформулируйте основные предположения теории Х и У Д. Макгрегора. В чем состоит связь практики менеджмента и этими теориями.
- 11.Раскройте содержание организационных и моральных методов стимулирования.

### **Задания**

1. Перечислите существующие способы экономического стимулирования.
2. Выскажите свое мнение по вопросу о том какие методы стимулирования можно эффективно использовать в учебном процессе и проработайте их.
3. Попробуйте в порядке убывания значимости назвать мотивы, которыми могут руководствоваться в своей деятельности преподавателя.
4. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать
5. мотивацию типа кнута и пряника.
6. Покажите достоинства и недостатки каждой из приведенных концепций и покажите, как их можно применить к современным российским условиям.
7. Попробуйте определить мотивационную структуру своего поведения и 18
8. поведения своих товарищей в группе.
9. Проследите на собственном примере механизм превращения потребностей в интересы, а интересов в мотивы поведения.
- 10.Существует ли теория, помогающая объяснить, почему вы успеваете лучше по тем дисциплинам, которые вам нравятся?

### **КАРТОЧКА 1**

1. Назовите функции управления.
2. Объясните сущность теории Маслоу.

### **КАРТОЧКА 2.**

1. Какова роль планирования в управлении.
2. Объясните сущность теории ожидания.

### **КАРТОЧКА 3**

1. Объясните сущность функции организации.
2. Опишите принципы и технику планирования

### **КАРТОЧКА 4**

1. В чем сущность процессуальных теорий мотивации.
2. Какие виды контроля вы знаете.

### **КАРТОЧКА 5.**

1. Дайте определение и характеристику принципов управления.
2. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации

### **КАРТОЧКА 6.**

1. Дайте определение и характеристику функции координации.
2. Объясните содержание методов планирования и их взаимосвязь.

## ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6 по учебной дисциплине «Менеджмент»***

### ***Тема: Функции менеджмента.***

***Цель: выполнения заданий является.*** Анализ системы контроля конкретной организации  
**Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Какой бы ни была организация, какая бы организационная культура в ней не присутствовала, какого бы уровня развития коллектив не был, важно знать, что "без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких либо групп становится невозможным".

Управленческий контроль - это процесс наблюдения и регулирования различных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования.

Существует несколько причин, обусловивших необходимость управленческого контроля.

Наиболее основополагающей причиной является необходимость наблюдать за тем, чем люди заняты, чтобы быть уверенными, что они знают, что и как им следует делать.

Другая причина контроля — непрекращающиеся изменения, с которыми организации и их менеджеры сталкиваются. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам предсказывать, наблюдать и приспосабливаться к изменяющимся условиям. Возрастающая сложность организаций, занимающихся бизнесом, вследствие роста их размеров и масштабов производства - является третьей причиной необходимости контроля.

Необходимость контроля обусловлена тем, что дела могут идти, и часто идут не так, как хотелось бы. Цель контроля заключается в том, чтобы выявить на возможно более раннем этапе неблагоприятное развитие событий, с тем, чтобы управляющий мог сконцентрировать план, провести реорганизацию, дать новые указания, усилить свое воздействие на мотивы трудового поведения и преодолеть любую из возникших проблем.

Чтобы контроль был эффективным, требуется выполнить ряд процедур:

- показать цели работы и поставить задачи;
- заинтересовать (мотивировать) коллектив для достижения целей, определить систему поощрения;
- сообщить подчиненным о конечном результате, который они должны получить и сроки;
- обеспечить коммуникации.

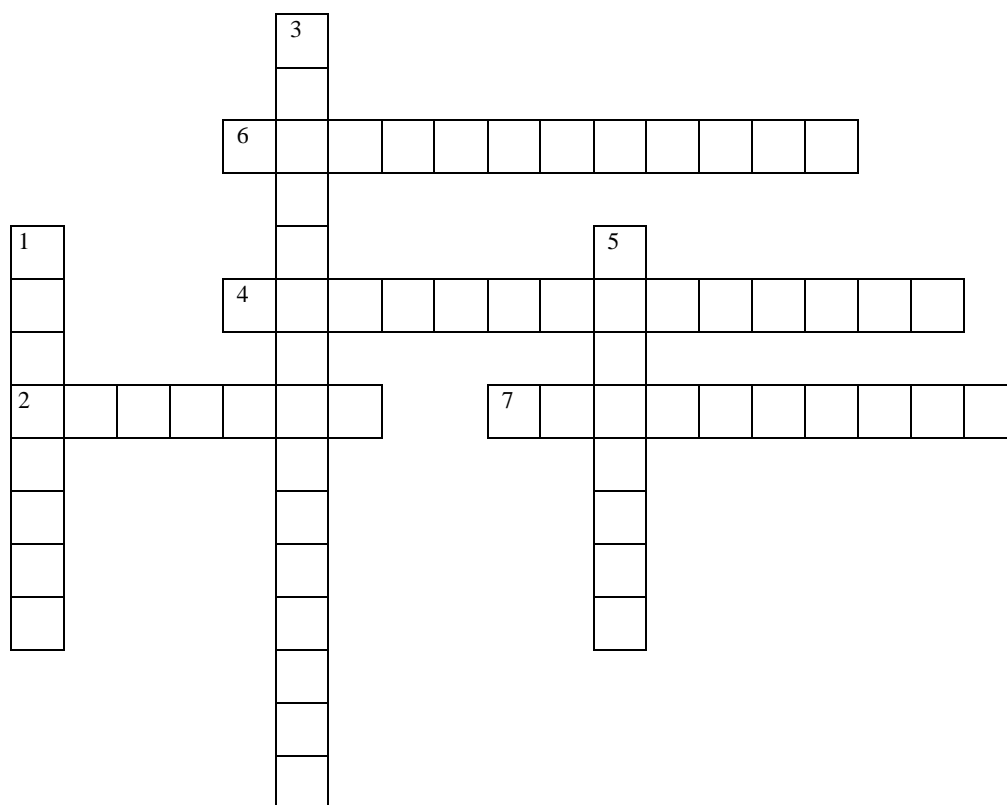
Таким образом, в широком понимании контроль можно охарактеризовать как одну из функций управления, заключающуюся в сопоставлении плановых и фактических показателей и дающую возможность при отклонении от нормативов корректировать действия организации для достижения поставленных целей.

К функциям контроля относятся:

- сбор, обработка и анализ информации;
- сравнение фактических показателей хозяйственной деятельности с плановыми; ~ выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;
- разработка мероприятий, необходимых для достижения целей.

В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития.

### **«Контроль. Модель процесса контроля».**



## **Вопросы**

### **По горизонтали:**

2. Контроль, базирующийся на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленных на достижения желаемых целей
4. Контроль, который используется после того как работа выполнена
6. Ресурс предварительного контроля, достигается за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков
7. Ресурс предварительного контроля, отвечающий за бюджет организации

### **По вертикали:**

1. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации
3. Контроль реализации определенных правил и процедур
5. Конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению

## **Ответы**

### **По горизонтали:**

2.текущий; 4.заключительный; 6.человеческие; 7.финансовые.

### **По вертикали:**

1.контроль; 3.предварительный; 5.станда

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7** **по учебной дисциплине «Менеджмент»**

### **Тема Система методов управления**

**Цель:** выполнения заданий является Анализ предпочтительности методов управления.

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы**

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций управления, процедур и операций, необходимых для принятия решений. Для более быстрого и эффективного достижения цели руководители предприятий применяют как моральные, так и материальные стимулы для своих работников. Но кроме этих стимулов любому управляющему не обойтись без знаний методов управления. Все методы можно сгруппировать в три группы: **методы принуждения; методы побуждения; методы убеждения.**

Управлять – значит анализировать состояние дел в объекте управления на основании достоверной информации, планировать конкретные цели и задачи, осуществлять контроль за их выполнением.

Руководитель в процессе управления коллективом использует различные методы работы с людьми. Правильное сочетание всех методов управления зависит от опыта руководителя, теоретической подготовки, наличие у него организационных качеств.

В процессе управления коллективом применяют экономические, социально-психологические, административные методы управления.

В предложенных заданиях ответьте на поставленные вопросы, и определите, какие методы управления следовало применить в каждой конкретной ситуации.

#### **Ситуация 1**

Инженер по технике безопасности в своих докладных записках правлению колхоза неоднократно сообщал, что руководители некоторых производственных участков пренебрегают требованиями техники безопасности и противопожарными требованиями, не обеспечивают безопасные условия труда на производстве.

Наиболее угрожающее состояние технике безопасности сложилось в центральной мастерской и в кормоцехе животноводческого комплекса. Инструктажи по технике безопасности здесь проводятся не регулярно и некачественно, несвоевременно выдается спец одежда, приводные механизмы машин не ограждены как следует, рабочие места

захламлены, пожарные щиты разуконплектованы. В результате в ноябре текущего года произошли три несчастных случая с потерей трудоспособности работников. Однако, заведующий мастерскими и начальник животноводческого комплекса скрыли случаи травматизма, акты о травмах не составили а рабочим, потерявшим трудоспособность в табелях проставляют рабочие дни и начисляют заработную плату.

**ВОПРОС:** Какие решения должно принять правление колхоза в данном случае

### **Ситуация 2**

Вам, как главному агроному совхоза, сообщили, что ночью на животноводческом комплексе не было электроэнергии. Ночные скотники пытались устранить неисправность: заменили несколько плавких вставок и забыли выключить рубильник. Утром, когда подали энергию, вышли из строя несколько электродвигателей. В результате недополучено 350 кг молока против предыдущего утреннего надоя. Для устранения не исправности потребовались запасных частей, сменных узлов и деталей на сумму 275 рублей.

Директор совхоза потребовал от Вас подробного объяснения причин произошедшего и предложил возместить совхозу материальный ущерб.

**ВОПРОС:** Кто виновен в случившемся ? Какова мера ответственности виновного ?

### **Ситуация 3.**

В колхозную кузницу зашел посторонний человек. Два комбайнера правили там крупную деталь от комбайна. В результате неправильного попадания молотком по ударной части инструмента (к тому же инструмент был неисправен) от него отлетел осколок и попал в глаз вошедшему человеку, который после извлечения перестал видеть поврежденным глазом.

**ВОПРОСЫ:** 1. Кто виновен в случившемся?

2. Какова мера ответственности виновного?

### **Ситуация 4.**

В один колхоз прибыл зоотехник, окончивший с отличием с/х академию. Председатель колхоза, просмотрев документы, остался недоволен: «Не знаешь ты наши условия! Ну да ладно, работай! Я сейчас уезжаю, а ты давай оформляйся.» зоотехник был разочарован таким недружеским приемом, но работать остался. Много хлопот причинил ему на первых порах недостаток опыта. При встречах председатель колхоза всегда с раздражением говорил ему: «Ты почему перевел гурт на новое место, ведь там еще и на старом месте есть трава? А воду почему не подвозят? Опять коровы в летнем лагере не напоены». И все это в грубом тоне с раздражением.

От такого отношения у зоотехника терялся интерес к работе, наступало равнодушие. Чем больше председатель колхоза распекал его за промахи в работе, тем чаще он допускал новые. Со своей стороны, председатель постоянно предъявляя суровые требования к молодому зоотехнику не разу не поинтересовался, как он живет, где питается, какие строит планы на будущее.

**ВОПРОСЫ:** 1. Как разовьются события дальше?

2. Что может исправить положение?

### **Ситуация 5.**

Механизированное звено допустило брак в работе. Главный агроном прибыл в коллектив и собрал всех механизаторов. Он студил их, взывал к общественному долгу, ущемлял их самолюбие. Однако виновник брака не был выявлен. Выведенный из терпения упрямым молчанием, главный агроном вспылил: «Всех лишу премии за год». Механизаторы просили не делать этого, но виновника брака не назвали.

Спустя некоторое время в кабинет главного агронома вошел член провинившегося звена Кушин. Он воровато оглядывался назад, его рот скривила какая-то жалкая и неверная улыбка. Взглянув на него, агроном понял: «Сейчас будет названо имя Петрова».

Но, не дав сказать, ни слова Кушину, он начал первым: «Знаю, всем нужны деньги. Возвращайся в бригаду. Поговорите хорошенько с тем, кто допустил брак. Вы, товарищи сами убедите виновного сдаться и понести заслуженное наказание».

На следующий день к главному агроному подошел Петров: «Это я ... Это в последний раз».

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Какое значение имели действия главного агронома в формировании коллектива бригады?
2. В чем выразился педагогический такт руководителя?

### **"Мозговой штурм" - способ генерации новых идей**

#### ***Цели и задачи деловой игры***

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

#### ***Порядок проведения деловой игры***

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.
2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.
3. *"Мозговая атака" поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.
4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.
5. *Сообщение о результатах "мозговой атаки".* Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

#### ***Сценарий деловой игры***

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычной идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.
19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
24. Помните: оптимизм и уверенность удесятят умственную и психическую энергию человека
25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи

***Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"***

*Задание 1.* Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

*Задание 2.* Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

*Задание 3.* Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

*Задание 4.* Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

*Задание 5.* Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

**Время на выполнение каждого задания - 5 мин.**



## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8**

*по учебной дисциплине «Менеджмент»*

**Тема: Система методов управления**

**Цель:** - формирование знаний о системе и классификации методов управления  
**Методические рекомендации выполнения практической работы.**

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций управления, процедур и операций, необходимых для принятия решений. Для более быстрого и эффективного достижения цели руководители предприятий применяют как моральные, так и материальные стимулы для своих работников. Но кроме этих стимулов любому управляющему не обойтись без знаний методов управления. Все методы можно сгруппировать в три группы: **методы принуждения; методы побуждения; методы убеждения.**

Управлять – значит анализировать состояние дел в объекте управления на основании достоверной информации, планировать конкретные цели и задачи, осуществлять контроль за их выполнением.

Руководитель в процессе управления коллективом использует различные методы работы с людьми. Правильное сочетание всех методов управления зависит от опыта руководителя, теоретической подготовки, наличие у него организационных качеств.

В процессе управления коллективом применяют экономические, социально-психологические, административные методы управления.

В предложенных заданиях ответьте на поставленные вопросы, и определите, какие методы управления следовало применить в каждой конкретной ситуации.

### **Ситуация 1**

Инженер по технике безопасности в своих докладных записках правлению колхоза неоднократно сообщал, что руководители некоторых производственных участков пренебрегают требованиями техники безопасности и противопожарными требованиями, не обеспечивают безопасные условия труда на производстве.

Наиболее угрожающее состояние технике безопасности сложилось в центральной мастерской и в кормоцехе животноводческого комплекса. Инструктажи по технике безопасности здесь проводятся не регулярно и некачественно, несвоевременно выдается спец одежда, приводные механизмы машин не ограждены как следует, рабочие места захламлены, пожарные щиты разукomплектованы. В результате в ноябре текущего года произошли три несчастных случая с потерей трудоспособности работников. Однако, заведующий мастерскими и начальник животноводческого комплекса скрыли случаи травматизма, акты о травмах не составили а рабочим, потерявшим трудоспособность в табелях проставляют рабочие дни и начисляют заработную плату.

**ВОПРОС:** Какие решения должно принять правление колхоза в данном случае

### **Ситуация 2**

Вам, как главному агроному совхоза, сообщили, что ночью на животноводческом комплексе не было электроэнергии. Ночные скотники пытались устранить неисправность: заменили несколько плавких вставок и забыли выключить рубильник. Утром, когда подали энергию, вышли из строя несколько электродвигателей. В результате недополучено 350 кг молока против предыдущего утреннего надоя. Для устранения не исправности потребовались запасных частей, сменных узлов и деталей на сумму 275 рублей.

Директор совхоза потребовал от Вас подробного объяснения причин произошедшего и предложил возместить совхозу материальный ущерб.

**ВОПРОС:** Кто виновен в случившемся? Какова мера ответственности виновного?

### Ситуация 3.

В колхозную кузницу зашел посторонний человек. Два комбайнера правили там крупную деталь от комбайна. В результате неправильного попадания молотком по ударной части инструмента (к тому же инструмент был неисправен) от него отлетел осколок и попал в глаз вошедшему человеку, который после извлечения перестал видеть поврежденным глазом.

**ВОПРОСЫ:** 1. Кто виновен в случившемся?

2. Какова мера ответственности виновного?

### Ситуация 4.

В один колхоз прибыл зоотехник, окончивший с отличием с/х академию. Председатель колхоза, просмотрев документы, остался недоволен: «Не знаешь ты наши условия! Ну да ладно, работай! Я сейчас уезжаю, а ты давай оформляйся.» зоотехник был разочарован таким недружеским приемом, но работать остался. Много хлопот причинил ему на первых порах недостаток опыта. При встречах председатель колхоза всегда с раздражением говорил ему: «Ты почему перевел гурт на новое место, ведь там еще и на старом месте есть трава? А воду почему не подвозят? Опять коровы в летнем лагере не напоены». И все это в грубом тоне с раздражением.

От такого отношения у зоотехника терялся интерес к работе, наступало равнодушие. Чем больше председатель колхоза распекал его за промахи в работе, тем чаще он допускал новые. Со своей стороны, председатель постоянно предъявляя суровые требования к молодому зоотехнику не разу не поинтересовался, как он живет, где питается, какие строит планы на будущее.

**ВОПРОСЫ:** 1. Как разовьются события дальше?

2. Что может исправить положение?

### Ситуация 5.

Механизированное звено допустило брак в работе. Главный агроном прибыл в коллектив и собрал всех механизаторов. Он студил их, взывал к общественному долгу, ущемлял их самолюбие. Однако виновник брака не был выявлен. Выведенный из терпения упрямым молчанием, главный агроном вспылал: «Всех лишу премии за год». Механизаторы просили не делать этого, но виновника брака не назвали.

Спустя некоторое время в кабинет главного агронома вошел член провинившегося звена Кушин. Он воровато оглядывался назад, его рот скривила какая-то жалкая и неверная улыбка. Взглянув на него, агроном понял: «Сейчас будет названо имя Петрова».

Но, не дав сказать, ни слова Кушину, он начал первым: «Знаю, всем нужны деньги. Возвращайся в бригаду. Поговорите хорошенько с тем, кто допустил брак. Вы, товарищи сами убедите виновного сдаться и понести заслуженное наказание».

На следующий день к главному агроному подошел Петров: «Это я ... Это в последний раз».

### ВОПРОСЫ:

1. Какое значение имели действия главного агронома в формировании коллектива бригады?

2. В чем выразился педагогический такт руководителя.

**Цель:** выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области Менеджмента и формирование умений и навыков принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях. Используя знания методов управления.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ.**

Управлять - значит анализировать состояние дел в объекте управления на основании достоверной информации, планировать конкретные цели и задачи, осуществлять контроль за их выполнением.

Руководитель в процессе управления коллективом использует различные методы работы с людьми. Правильное сочетание всех методов управления зависит от опыта руководителя, теоретической подготовки наличия у него организационных качеств.

В процессе управления коллективом применяют экономические, социально - психологические, административные методы управления.

#### **Задание № 1**

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты определить не удастся из -за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение - около тысячи миль к юго- западу от ближайшей земли. Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 14предметов:

1. зеркало для бритья
2. канистра с водой
3. противомоскитная сетка
4. одна коробка с армейским рационом
5. карта Тихого океана
6. надувная подушка
7. канистра нефтегазовой смеси
8. портативный транзисторный приемник
9. порошок для отпугивания акул
10. лист фанеры
11. 1.бутылка рома крепостью 80%
12. 10 метров нейлонового шнура
13. две пачки шоколада
14. рыболовная снасть

В кармане спасшихся нашли одну пачку сигарет, коробку спичек, 100 американских долларов.

Нам необходимо классифицировать 14 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания, поставить цифру один у самого важного предмета, цифру два у второго по значимости и так далее до пятнадцати.

### **Задание № 2**

Каждый выполняет задание самостоятельно (время 15 мин).

### **Задание № 3**

Групповое решение проблемы (время 50 мин), группа должна стараться выбрать такие оценки, с которыми все могут согласиться, хотя бы от части.

### **Задание № 4**

Определите в группе, какие методы управления должны быть использованы в данной ситуации и почему.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9**  
**по учебной дисциплине «Менеджмент»**

**Тема: Коммуникации в менеджменте**

**Цель** :выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области Менеджмента и формирование и закрепление на практических знаниях навыков и умений принятия качественных управленческих решений.

Формирование творческого и коллективного мышления, коммуникабельности, умений работать в группах.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

- 1 Понятие управленческих решений.
- 2 Классификация управленческих решений.
- 3 Методы принятия управленческих решений.

**Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Согласно исследованиям, руководитель тратит от 50 до 90 % всего времени на коммуникации (коммуникации - это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи).

Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решения, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом. Это означает, что для успеха как отдельного работника, так и организации необходимы эффективные коммуникации.

Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем.

Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, необходимо учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях.

Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Далее необходимо ознакомиться с видами информации: координационной, функциональной и оценочной.

Любое словесное (вербальное) и невербальное общение между двумя и более людьми называют еще трансактом. Студентам следует изучить три формы трансакта: параллельные, перекрестные и скрытые. Выбор формы трансакта зависит от внутреннего устройства психики, иначе говоря эго-состояния.

В определенный момент времени человек пребывает в одном из трех состояний: «Я- родитель», «Я - взрослый», «Я - ребенок

**ЗАДАНИЕ**

- 1 Провести анализ проблемных ситуаций.
- 2 Определить варианты принятия решения.

3 Сформулировать наиболее правильный вариант управленческого решения.

### СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА

Вас недавно назначили начальником отдела. Вы перешли на эту работу из другой организации, работающей в той же сфере, и о вашей нынешней компании знаете очень мало, за исключением того, что рассказал вам начальник. Вам 30 лет. Это назначение для вас – большой шаг вперед. Начальник отметил, что ваша задача – не расслаблять сотрудников, дать им небольшую встряску, чтобы они по возможности стали более вовлеченными, более гибкими и прогрессивно думающими.

Третий, сегодняшней, день своей работы в отделе вы отвели специально для того, чтобы побеседовать с вашими сотрудниками. В первый день вас им представили, но у вас не было возможности нормально с ними поговорить. Сейчас вы хотите лучше их узнать и установить с ними контакт.

Вы не наводили ни каких справок о своих сотрудниках, так как предпочитаете составлять свое собственное мнение. Вчера менеджер по персоналу заметила, что могут возникнуть трудности с одним из старших сотрудников, которых уже давно работает в компании, но у нее не было времени объяснить почему. Этот сотрудник должен прийти к вам через несколько минут

### ИНФОРМАЦИЯ

Вам 52 года. Вы добросовестно работали 20 лет, чтобы достичь своего нынешнего положения. Начали вы с самых низов, поэтому очень гордитесь тем, чего вам удалось достичь. Для вас важен дух сплоченности в коллективе, и вы не хотите, чтобы испортились атмосфера дружеской поддержки и отношения между сотрудниками. Все очень хорошо сложилось, и пусть все так и продолжается.

Несколько недель назад директор объявил всем старшим сотрудникам, что назначен новый начальник отдела, но когда вам его представили пару дней назад вы очень удивились, что им оказался какой то вундеркинд, который раньше работал на ваших конкурентов. Теперь он рьяно примется все менять, чтобы создать видимость бурной деятельности, станет применять новомодные теории. Как говорится, новая метла по-новому метет.

Новенький вызвал к себе всех старших сотрудников. Теперь настала ваша очередь идти к нему. Вы собираетесь прямо заявить, что работа идет у вас хорошо и не нужно вам мешать. Пусть вас и вашу работу оставляют в покое. До сих пор, не было ни каких жалоб, так пусть все так и продолжается.

### ВОПРОСЫ

1 Определите, насколько возможно для руководителя сохранить атмосферу и ценности отдела.

2 Как бы вы поступили на месте руководителя в отношении работников отдела:

- изменили бы их обязанности
- иначе их распределили
- ввели бы новшества сразу или с течением времени
- сохранили бы дружеские отношения в коллективе
- использовали опыт работников в интересах отдела
- ввели бы как можно больше изменений

## Какая у Вас репутация

Деловой человек, как известно, должен заботиться о своей репутации. Тот, чью репутацию принято называть безупречной, имеет четкий самоконтроль, соотносит свое поведение с общепринятыми нормами, вызывает чувство уважения у окружающих, при этом всегда остается уникальной личностью.

Насколько ваша репутация близка к идеальной? Проверьте это с помощью теста

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:
  - а) согласен(на);
  - б) верно, но при условии определенных усилий с моей стороны;
  - в) не согласен(на).
2. При разговоре я предпочитаю:
  - а) высказывать мысли так, как они приходят в голову;
  - б) ориентироваться на статус собеседника;
  - в) сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.
3. Иногда у меня возникает чувство беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:
  - а) верно;
  - б) только если события вывели меня из эмоционального равновесия;
  - в) не верно.
4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:
  - а) согласен(на);
  - б) не уверен(а);
  - в) не согласен(на).
5. Я считаю задание выполненным только тогда, когда учтены все мелочи:
  - а) верно;
  - б) только если задание важное;
  - в) не верно.
6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому(ой) себе:
  - а) часто;
  - б) иногда;
  - в) никогда.
7. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:
  - а) согласен(на);
  - б) все зависит от ситуации;
  - в) не согласен(на).
8. Я твердо убежден(а), что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:
  - а) согласен(на);
  - б) трудно ответить;
  - в) не согласен(на).
9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:
  - а) да, это очень похоже на меня;
  - б) не уверен(а);
  - в) нет, это совершенно на меня не похоже.
10. Прежде чем высказывать свое мнение, я предпочитаю собрать необходимые сведения, чтобы удостовериться! в своей правоте:
  - а) всегда;
  - б) обычно;
  - в) только если это целесообразно.

### Подсчет очков

За ответы «а» на вопросы 3, 4, 5, 8, 10 и «в» на вопросы 1, 2, 6, 7, 9 начислите себе по 2 очка; за ответы «б» - по 1 очку.

Сумма **меньше 7 очков**. Вы недостаточно обдумываете: свое поведение, практически не заботитесь о своей репутации, подчинены собственным страстям и не обеспокоены: выполнением социальных требований. Внутренняя конфликтность делает невозможным самоконтроль. Окружающие склонны считать вас человеком, не соблюдающим принятые правила, безалаберным и недисциплинированным. Критику в свой адрес вы можете услышать и от близких. Не спешите обвинять их в непонимании. Доверьтесь мнению тех, кто вас любит и верит в вас: те, кому вы доверяете, в этой ситуации могут оказать самую эффективную помощь своей поддержкой и участием.

**От 8 до 13 очков**. Вам чужда беспорядочность и неразбериха, хотя нельзя сказать, что вы стремитесь действовать по заранее обдуманному плану. Вы допускаете в своей деятельности элементы импровизации, прощаете себе недостаточную четкость целей и приоритетов, а подчас просто не успеваете наметить продуманную и взвешенную программу действий. Вы стремитесь приобрести положительную оценку окружающих, поэтому не упускаете возможности продемонстрировать свои достоинства и не спешите проявлять те черты своего характера, которые считаете неприемлемыми. Но вследствие недостаточного контроля за своим поведением окружающим становится известно то, что вы хотели бы скрыть или сгладить в своей личности. В целом вы имеете репутацию положительную, но недостаточно прочную, можете дать почву для пересудов и основания для нападков со стороны недоброжелателей. Можно сказать и так: ваша репутация положительная до тех пор, пока у вас с окружающими доброжелательные отношения. Как только возникает конфронтация или конфликт, вашим коллегам сразу же становятся отчетливо видны все промахи и ошибки, недоразумения, которые раньше прощались, не принимались во внимание или же считались случайными и объяснялись совершенно посторонними причинами. Все это может сложиться в единую картину и закрепиться как некий устойчивый негативный образ, который трудно впоследствии преодолеть, чтобы наладить взаимоотношения.

**От 14 до 20 очков**. Вам присущ высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения. Вы неизменно следуете своему представлению о себе, заботитесь о своей общественной репутации, хорошо контролируете проявление эмоций и все поведение в целом, стараетесь точно выполнять социальные требования. Иногда бываете упрямы, особенно если ваше представление о себе расходится с ожиданиями окружающих. Тем не менее весьма вероятно, что в группе вы являетесь лидером и ведете себя достаточно деятельно, активно влияя на окружающих



**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10**  
**по учебной дисциплине «Менеджмент»**

**Тема: Коммуникации в менеджменте**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, формирование и закрепление на практических знаниях навыков и умений принятия качественных управленческих решений.

**Тест коммуникативных умений**

**Цель:** Определение уровня коммуникативной компетентности и качества сформированности основных коммуникативных умений.

Инструкция

"Мы просим Вас внимательно прочитать каждую из описанных ситуаций и выбрать один вариант поведения в ней. Это должно быть наиболее характерное для Вас поведение, то, что Вы действительно делаете в таких случаях, а не то, что, по-вашему, следовало бы делать".

**Тест**

1. Кто-либо говорит Вам: "Мне кажется, что Вы замечательный человек". Вы обычно в подобных ситуациях:

А. Говорите: "Нет, что Вы! Я таким не являюсь".

Б. Говорите с улыбкой: "Спасибо, я действительно человек выдающийся".

В. Говорите: "Спасибо".

Г. Ничего не говорите и при этом краснеете.

Д. Говорите: "Да, я думаю, что отличаюсь от других и в лучшую сторону".

**2. Кто-либо совершает действие или поступок, которые, по Вашему мнению, являются замечательными. В таких случаях Вы обычно:**

А. Поступаете так, как если бы это действие не было столь замечательным, и при этом говорите: "Нормально!"

Б. Говорите: "Это было отлично, но я видел результаты получше".

В. Ничего не говорите.

Г. Говорите: "Я могу сделать гораздо лучше".

Д. Говорите: "Это действительно замечательно!"

**3. Вы занимаетесь делом, которое Вам нравится, и думаете, что оно у Вас получается очень хорошо. Кто-либо говорит: "Мне это не нравится!" Обычно в таких случаях Вы:**

А. Говорите: "Вы - болван!"

Б. Говорите: "Я все же думаю, что это заслуживает хорошей оценки".

В. Говорите: "Вы правы", хотя на самом деле не согласны с этим.

Д. Чувствуете себя обиженным и ничего не говорите в ответ.

**4. Вы забыли взять с собой какой-то предмет, а думали, что принесли его, и кто-то говорит Вам: "Вы такой растяпа! Вы забыли бы и свою голову, если бы она не была прикреплена к плечам". Обычно Вы в ответ:**

А. Говорите: "Во всяком случае, я толковее Вас. Кроме того, что Вы в этом понимаете!"

Б. Говорите: "Да, Вы правы. Иногда я веду себя как растяпа".

В. Говорите: "Если кто-либо растяпа, то это Вы".

Г. Говорите: "У всех людей есть недостатки. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то".

Д. Ничего не говорите или вообще игнорируете это заявление.

**5. Кто-либо, с кем Вы договорились встретиться, опоздал на 30 минут, и это Вас расстроило, причем человек этот не дает никаких объяснений своему опозданию. В ответ Вы обычно:**

А. Говорите: "Я расстроен тем, что Вы заставили меня столько ожидать".

Б. оворите: "Я все думал, когда же Вы придете".

В. Говорите: "Это был последний раз, когда я заставил себя ожидать Вас".

Г. Ничего не говорите этому человеку.

Д. Говорите: "Вы же обещали! Как Вы смели так опаздывать!"

**6. Вам нужно, чтобы кто-либо сделал для Вас одну вещь. Обычно в таких случаях Вы:**

А. Никого ни о чем не просите.

Б. Говорите: "Вы должны сделать это для меня".

В. Говорите: "Не могли бы Вы сделать для меня одну вещь?", после этого объясняете суть дела.

Г. Слегка намекаете, что Вам нужна услуга этого человека.

Д. Говорите: "Я очень хочу, чтобы Вы сделали это для меня".

**7. Вы знаете, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких ситуациях Вы:**

А. Говорите: "Вы выглядите расстроенным. Не могу ли я помочь?"

Б. Находясь рядом с этим человеком, не заводите разговора о его состоянии.

В. Говорите: "У Вас какая-то неприятность?"

Г. Ничего не говорите и оставляете этого человека наедине с собой.

Д. Смеясь, говорите: "Вы просто как большой ребенок!"

**8. Вы чувствуете себя расстроенным, а кто-либо говорит: "Вы выглядите расстроенным". Обычно в таких ситуациях Вы:**

А. Отрицательно качаете головой или никак не реагируете.

Б. Говорите: "Это не Ваше дело!"

В. Говорите: "Да, я немного расстроен. Спасибо за участие".

Г. Говорите: "Пустяки".

Д. Говорите: "Я расстроен, оставьте меня одного".

**9. Кто-либо порицает Вас за ошибку, совершенную другими. В таких случаях Вы обычно:**

А. Говорите: "Вы с ума сошли!"

Б. Говорите: "Это не моя вина. Эту ошибку совершил кто-то другой".

В. Говорите: "Я не думаю, что это моя вина".

Г. Говорите: "Оставьте меня в покое, Вы не знаете, что Вы говорите".

Д. Принимаете свою вину или не говорите ничего.

**10. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, но Вы не знаете, почему это должно быть сделано. Обычно в таких случаях Вы:**

А. Говорите: "Это не имеет никакого смысла, я не хочу это делать".

Б. Выполняете просьбу и ничего не говорите.

В. Говорите: "Это глупость; я не собираюсь этого делать".

Г. Прежде чем выполнить просьбу, говорите: "Объясните, пожалуйста, почему это должно быть сделано".

Д. Говорите: "Если Вы этого хотите...", после чего выполняете просьбу.

**11. Кто-то говорит Вам, что, по его мнению, то, что Вы сделали, великолепно. В таких случаях Вы обычно:**

А. Говорите: "Да, я обычно это делаю лучше, чем большинство других людей".

Б. Говорите: "Нет, это не было столь здорово".

В. Говорите: "Правильно, я действительно это делаю лучше всех".

Г. Говорите: "Спасибо".

Д. Игнорируете услышанное и ничего не отвечаете.

**12. Кто-либо был очень любезен с Вами. Обычно в таких случаях Вы:**

- А. Говорите: "Вы действительно были очень любезны по отношению ко мне".
- Б. Действуете так, будто этот человек не был столь любезен к Вам, и говорите: "Да, спасибо".
- В. Говорите: "Вы вели себя в отношении меня вполне нормально, но я заслуживаю большего".
- Г. Игнорируете этот факт и ничего не говорите.
- Д. Говорите: "Вы вели себя в отношении меня недостаточно хорошо".

**13. Вы разговариваете с приятелем очень громко, и кто-либо говорит Вам: "Извините, но Вы ведете себя слишком шумно". В таких случаях Вы обычно:**

- А. Немедленно прекращаете беседу.
- Б. Говорите: "Если Вам это не нравится, проваливайте отсюда".
- В. Говорите: "Извините, я буду говорить тише", после чего ведется беседа приглушенным голосом.
- Г. Говорите: "Извините" и прекращаете беседу.
- Д. Говорите: "Все в порядке" и продолжаете громко разговаривать.

**14. Вы стоите в очереди, и кто-либо становится впереди Вас. Обычно в таких случаях Вы:**

- А. Негромко комментируете это, ни к кому не обращаясь, например: "Некоторые люди ведут себя очень нервно".
- Б. Говорите: "Становитесь в хвост очереди!"
- В. Ничего не говорите этому типу.
- Г. Говорите громко: "Выйди из очереди, ты, нахал!"
- Д. Говорите: "Я занял очередь раньше Вас. Пожалуйста, станьте в конец очереди".

**15. Кто-либо делает что-нибудь такое, что Вам не нравится и вызывает у Вас сильное раздражение. Обычно в таких случаях Вы:**

- А. Выкрикиваете: "Вы болван, я ненавижу Вас!"
- Б. Говорите: "Я сердит на Вас. Мне не нравится то, что Вы делаете".
- В. Действуете так, чтобы повредить этому делу, но ничего этому типу не говорите.
- Г. Говорите: "Я рассержен. Вы мне не нравитесь".
- Д. Игнорируете это событие и ничего не говорите этому типу.

**16. Кто-либо имеет что-нибудь такое, чем Вы хотели бы пользоваться. Обычно в таких случаях Вы:**

- А. Говорите этому человеку, чтобы он дал Вам эту вещь.
- Б. Воздерживаетесь от всяких просьб.
- В. Отбираете эту вещь.
- Г. Говорите этому человеку, что Вы хотели бы пользоваться данным предметом, и затем просите его у него.
- Д. Рассуждаете об этом предмете, но не просите его для пользования.

**17. Кто-либо спрашивает, может ли он получить у Вас определенный предмет для временного пользования, но так как это новый предмет, Вам не хочется его одалживать. В таких случаях Вы обычно:**

- А. Говорите: "Нет, я только что достал его и не хочу с ним расставаться; может быть когда-нибудь потом".
- Б. Говорите: "Вообще-то я не хотел бы его давать, но Вы можете попользоваться им".
- В. Говорите: "Нет, приобретайте свой!"
- Г. Одалживаете этот предмет вопреки своему нежеланию.
- Д. Говорите: "Вы с ума сошли!"

**18. Какие-то люди ведут беседу о хобби, которое нравится и Вам, и Вы хотели бы присоединиться к разговору. В таких случаях Вы обычно:**

- А. Не говорите ничего.
- Б. Прерываете беседу и сразу же начинаете рассказывать о своих успехах в этом хобби.
- В. Подходите поближе к группе и при удобном случае вступаете в разговор.

- Д. Подходите поближе и ожидаете, когда собеседники обратят на Вас внимание.  
Г. Прерываете беседу и тотчас начинаете говорить о том, как сильно Вам нравится это хобби.

**19. Вы занимаетесь своим хобби, а кто-либо спрашивает: "Что Вы делаете?" Обычно Вы:**

- А. Говорите: "О, это пустяк". Или: "Да ничего особенного".  
Б. Говорите: "Не мешайте, разве Вы не видите, что я занят?"  
В. Продолжаете молча работать.  
Г. Говорите: "Это совсем Вас не касается".  
Д. Прекращаете работу и объясняете, что именно Вы делаете.

**20. Вы видите споткнувшегося и падающего человека. В таких случаях Вы:**

- А. Рассмеявшись, говорите: "Почему Вы не смотрите под ноги?"  
Б. Говорите: "У Вас все в порядке? Может быть я что-либо могу для Вас сделать?"  
В. Спрашиваете: "Что случилось?"  
Г. Говорите: "Это все колдобины в тротуаре".  
Д. Никак не реагируете на это событие.

**21. Вы стукнулись головой о полку и набили шишку. Кто-либо говорит: "С Вами все в порядке?" Обычно Вы:**

- А. Говорите: "Я прекрасно себя чувствую. Оставьте меня в покое!"  
Б. Ничего не говорите, игнорируя этого человека.  
В. Говорите: "Почему Вы не занимаетесь своим делом?"  
Г. Говорите: "Нет, я ушиб свою голову, спасибо за внимание ко мне".  
Д. Говорите: "Пустяки, у меня все будет о'кей".

**22. Вы допустили ошибку, но вина за нее возложена на кого-либо другого. Обычно в таких случаях Вы:**

- А. Не говорите ничего.  
Б. Говорите: "Это их ошибка!"  
В. Говорите: "Эту ошибку допустил Я".  
Г. Говорите: "Я не думаю, что это сделал этот человек".  
Д. Говорите: "Это их горькая доля".

**23. Вы чувствуете себя оскорбленным словами, сказанными кем-либо в Ваш адрес. В таких случаях Вы обычно:**

- А. Уходите прочь от этого человека, не сказав ему, что он расстроил Вас.  
Б. Заявляете этому человеку, чтобы он не смел больше этого делать.  
В. Ничего не говорите этому человеку, хотя чувствуете себя обиженным.  
Г. В свою очередь оскорбляете этого человека, называя его по имени.  
Д. Заявляете этому человеку, что Вам не нравится то, что он сказал, и что он не должен этого делать снова.

**24 Кто-либо часто перебивает, когда Вы говорите. Обычно в таких случаях Вы:**

- А. Говорите: "Извините, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал".  
Б. Говорите: "Так не делают. Могу я продолжить свой рассказ?"  
В. Прерываете этого человека, возобновляя свой рассказ.  
Г. Ничего не говорите, позволяя другому человеку продолжать свою речь.  
Д. Говорите: "Замолчите! Вы меня перебили!"

**25. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, что помешало бы Вам осуществить свои планы. В этих условиях Вы обычно:**

- А. Говорите: "Я действительно имел другие планы, но я сделаю то, что Вы хотите".  
Б. Говорите: "Ни в коем случае! Поищите кого-нибудь еще".  
В. Говорите: "Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите".  
Г. Говорите: "Отойдите, оставьте меня в покое".  
Д. Говорите: "Я уже приступил к осуществлению других планов. Может быть, когда-нибудь потом".

**26. Вы видите кого-либо, с кем хотели бы встретиться и познакомиться. В этой ситуации Вы обычно:**

- А. Радостно окликаете этого человека и идете ему навстречу.
- Б. Подходите к этому человеку, представляетесь и начинаете с ним разговор.
- В. Подходите к этому человеку и ждете, когда он заговорит с Вами.
- Г. Подходите к этому человеку и начинаете рассказывать о крупных делах, совершенных Вами.
- Д. Ничего не говорите этому человеку.

**27. Кто-либо, кого Вы раньше не встречали, останавливается и окликает Вас возгласом "Привет!" В таких случаях Вы обычно:**

- А. Говорите: "Что Вам угодно?"
- Б. Не говорите ничего
- В. Говорите: "Оставьте меня в покое".
- Г. Произносите в ответ "Привет!", представляетесь и просите этого человека представиться в свою очередь.
- Д. Киваете головой, произносите "Привет!" и проходите мимо.

Данный тест представляет собой разновидность теста достижений, то есть, построен по типу задачи, у которой есть правильный ответ. В тесте предполагается некоторый эталонный вариант поведения, который соответствует компетентному, уверенному, партнерскому стилю. Степень приближения к эталону можно определить по числу правильных ответов. Неправильные ответы подразделяются на неправильные "снизу" (зависимые) и неправильные "сверху" (агрессивные). Опросник содержит описание 27 коммуникативных ситуаций. К каждой ситуации предлагается 5 возможных вариантов поведения. Надо выбрать один, присущий именно ему способ поведения в данной ситуации. Нельзя выбирать два или более вариантов или приписывать вариант, не указанный в опроснике. Авторами предлагается ключ, с помощью которого можно определить, к какому типу реагирования относится выбранный вариант ответа: уверенному, зависимому или агрессивному. В итоге предлагается подсчитать число правильных и неправильных ответов в процентном отношении к общему числу выбранных ответов.

Все вопросы разделены авторами на 5 типов коммуникативных ситуаций: - ситуации, в которых требуется реакция на положительные высказывания партнера (вопросы 1, 2, 11, 12) - ситуации, в которых подросток (старшеклассник) должен реагировать на отрицательные высказывания (вопросы 3, 4, 5, 15, 23, 24) - ситуации, в которых к подростку (старшеклассник) обращаются с просьбой (вопросы 6, 10, 14, 16, 17, 25) - ситуации беседы (13, 18, 19, 26, 27) ¶- ситуации, в которых требуется проявление эмпатии (понимание чувств и состояний другого человека (вопросы 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Обработка и анализ результатов: Отметьте, какой способ общения Вы выбрали (зависимый, компетентный, агрессивный) в каждой предложенной ситуации в соответствии с ключом. Проанализируйте результаты: какие умения у Вас сформированы, какой тип поведения преобладает?

Блоки умений:

Умение оказывать и принимать знаки внимания (комплимент от сверстника) - вопросы 1, 2, 11, 12.

Реагирование на справедливую критику - вопросы 4, 13.

Реагирование на несправедливую критику - вопросы 3, 9.

Реагирование на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника - вопросы 5, 14, 15, 23, 24.

Умение обратиться к сверстнику с просьбой - вопросы 6, 16.

Умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать "нет" - вопросы 10, 17, 25.

Умение самому оказать сочувствие, поддержку - вопросы 7, 20.

Умение самому принимать сочувствие и поддержку со стороны сверстников - вопросы 8, 21.

Умение вступить в контакт с другим человеком, контактность - вопросы 18, 26.

Реагирование на попытку вступить с тобой в контакт - вопросы 19, 27.

### КЛЮЧИ

	зависимые	компетентные	агрессивные
1	АГ	БВ	Д
2	АВ	Д	БГ
3	ВД	Б	АГ
4	БД	Г	АВ
5	Г	АБ	ВД
6	АГ	ВД	Б
7	БГ	АВ	Д
8	АГ	В	БД
9	Д	БВ	АГ
10	БД	Г	АВ
11	БД	Г	АВ
12	БГ	А	ВД
13	АГ	В	БД
14	АВ	Д	БГ
15	ВД	Б	АГ
16	БД	Г	АВ
17	Г	АБ	ДВ
18	АГ	В	БД
19	АВ	Д	БГ
20	ГД	БВ	А
21	Б	ГД	АВ
22	А	ВГ	БД
23	АВ	Д	БГ
24	Г	АБ	ВД
25	В	АД	БГ
26	ВД	АБ	Г
27	БД	АГ	В

#### **Ваша коммуникативная установка**

Инструкция: Вам надо прочитать каждое из предложенных ниже суждений и ответить «да» или «нет», выражая согласие или несогласие с ними. Рекомендуем воспользоваться листом бумаги, на котором фиксируется номер вопроса и ваш ответ; затем, по ходу дальнейших наших пояснений, обращайтесь к своей записи.

Будьте внимательны и искренни:

1. Мой принцип в отношениях с людьми: доверяй, но проверяй
2. Лучше думать о человеке плохо и ошибиться, чем наоборот (думать хорошо и ошибиться).
3. Высокоставленные должностные лица, как правило, ловкачи и хитрецы.
3. Современная молодежь разучилась испытывать глубокое чувство любви.
4. С годами я стал более скрытным, потому что часто приходилось расплачиваться за свою доверчивость.
5. Практически в любом коллективе присутствует зависть или подсиживание.
6. Большинство людей лишено чувства сострадания к другим

7. Большинство работников на предприятиях и в учреждениях старается прибрать к рукам все, что плохо лежит.
  8. Подростки в большинстве своем сегодня воспитаны хуже, чем когда бы то ни было.
  9. В моей жизни часто встречались циничные люди.
  10. Бывает так: делаешь добро людям, а потом жалеешь об этом, потому что они платят неблагодарностью.
  11. Добро должно быть с кулаками.
  12. С нашим народом можно построить счастливое общество в недалеком будущем.
  13. Неумных вокруг себя видишь чаще, чем умных.
  14. Большинство людей, с которыми приходится иметь деловые отношения, разыгрывают из себя порядочных, но, по сути, они иные.
  15. Я очень доверчивый человек.
  16. Правы те, кто считает: надо больше бояться людей, а не зверей.
  17. Милосердие в нашем обществе в ближайшем будущем останется иллюзией.
  18. Наша действительность делает человека стандартным, безликим.
  19. Воспитанность в моем окружении на работе — редкое качество
  20. Практически я всегда останавливаюсь, чтобы дать по просьбе прохожего жетон для телефона-автомата в обмен на деньги.
  21. Большинство людей пойдет на безнравственные поступки ради личных интересов.
  22. Люди, как правило, безынициативны в работе
  23. Пожилые люди в большинстве показывают свою озлобленность каждому.
  24. Большинство людей на работе любят посплетничать друг о друге
- Итак, вы ознакомились с вопросами и зафиксировали свои ответы. Теперь переходим к обработке данных и интерпретации результатов.

## ПРИЗНАКИ НЕГАТИВНОЙ УСТАНОВКИ

*1. Завуалированная жестокость в отношениях к людям, в суждениях о них.*

В замаскированной, приглушенной или косвенной форме суждения личности содержат недоброжелательность, настороженность в отношении со многими партнерами, отрицательные выводы о людях, нежелание откликаться на их проблемы. Подобные умонастроения несут в себе негативную энергию. Разумеется, найдется не так уж много добровольцев, которые сами признались бы в них. Большинство из нас верит в свою доброжелательность, отзывчивость и прочие социально одобряемые качества, игнорируя или сглаживая в самооценках то, что противоречит желаемому Я. Тем не менее жизнь показывает и другое. Вернитесь, пожалуйста, к вопросам, на которые вы отвечали в самом начале раздела. О завуалированной жесткости в отношении к людям свидетельствуют такие варианты ответов (в скобках указывается количество баллов, начисляемых за соответствующий вариант: 1 — да (3), 6 - да (3), 11 — да (7), 16 — нет (3), 21 — нет (4).

**Максимально можно набрать 20 баллов.**

Сколько получилось у вас? Чем больше заработанных очков, тем отчетливее выражена завуалированная жестокость в отношении к людям. Поразмышляйте над ответами, совпавшими с ключом; возможно, вам захочется пересмотреть свои позиции. Например, вы утверждаете, что ваш принцип в отношении к людям: доверяй, но проверяй. Согласитесь, что в такой косвенной форме проявляется склонность к подозрительности, ибо, если вы доверяете кому-либо, значит, вам не за чем подвергать его слежке. Или вы делаете добро людям, а потом жалеете об этом, потому что не получили ответной благодарности. Разве истинная доброта осуществляется в корыстных целях и требует оценки со стороны того, кому она адресована? Доброта безусловна, она творится повелению души, а если кто-то неблагодарен, так это его нравственный изъян. Возможно, вы отметили, что не всегда останавливаетесь, чтобы дать прохожему жетон для телефона-автомата в обмен на деньги. О чем это свидетельствует? О том, что мелкие проблемы других вас не интересуют, что вам не хочется замечать их. И, пожалуйста, не ищите себе оправдания: а если я спешу, если нет жетона и прочее. Ведь вы понимаете, что в заданном

вопросе подразумевается общая ситуация, принцип отношений к ближнему, а не конкретный случай.

## *2. Открытая жестокость в отношениях к людям.*

Личность не скрывает и не смягчает свои негативные оценки и переживания по поводу большинства окружающих: выводы о них резкие, однозначные и сделаны, возможно, навсегда. Об открытой жестокости вы можете судить по таким вопросам из выше приведенного опросника: 2 — да (9), 7 — да (8), 12 — да (10), 17 — да (10), 22 — да (8). Сколько у вас баллов из 45 возможных? На какие именно вопросы вы отвечали утвердительно? Вдумайтесь в их содержание и постарайтесь пересмотреть свои убеждения. Например, вы считаете, что изначально лучше думать о человеке плохо и ошибиться, чем думать хорошо. Такое умонастроение заранее отрицательно настраивает вас практически на любого партнера. Он вам еще плохо известен, возможно, он прекрасный человек, но вы уже подстраховали себя на случай разочарования — вы насторожены, вами управляет негативный опыт. Как говорится, обожглись на молоке, а дуете на воду. Подобные ожидания не могут способствовать укреплению контактов. Трудно согласиться и с теми, кто уверен в том, что надо больше бояться людей, а не зверей. К чему может привести такой нравственный настрой? Иной человек его активно отстаивает или говорит: «Я же не показываю свое убеждение в общении с кем-либо». Но позволим себе возразить в ответ: если сформировалась определенная установка, то даже в скрытом виде она предопределяет отношение личности к людям. Энергетика отрицательных установок достигает партнеров. Наши наблюдения полностью подтверждают такую закономерность: когда опрашиваемые упорно защищают тезис о том, что люди страшнее зверей, то как правило, у них проблемы в общении с близкими и коллегами, они недоброжелательны, озлоблены, порой даже агрессивны, хотя часто не находят в себе этих качеств.

## *3. Обоснованный негативизм в суждениях о людях.*

Таковой выражается в объективно обусловленных отрицательных выводах о некоторых типах людей и отдельных сторонах взаимодействия: ведь в жизни имеют место огорчительные явления, не замечать которые было бы наивно. Оттого доля негативизма в установке к людям неизбежна — нельзя же воспринимать действительность сквозь розовые очки. Обоснованный негативизм обнаруживается в таких вопросах и вариантах ответов: 3 — да (1), 8 — да (1), 13 — нет (1), 18 — да (1), 23 — да (1). Максимальное число баллов — 5, набрать их не считается зазорным. Однако обращает на себя внимание особый тип опрашиваемых. Они демонстрируют весьма выраженную жесткость — завуалированную или открытую, либо и ту, и другую сразу, но в то же время словно носят розовые очки: то, что вызывает обоснованный негативизм, не замечают. Послушать таких, получается, что хороши в массе своей наши чиновники, никто не крадет по месту службы, не за горами счастливое будущее у общества, в котором мы живем. По нашим наблюдениям, такие взгляды демонстрируют весьма сложные особы: внутренне противоречивые, непоследовательные в высказываниях, со сниженной самокритичностью, склонные к рисовке и вызывающему поведению. Во всяком случае, они лакируют действительность, очевидно, желая показать свое лояльное отношение к ней. Обычно такие люди являются источником повышенной отрицательной энергии.¶4. Брюзжание, то есть склонность делать необоснованные обобщения негативных фактов в области взаимоотношений с партнерами и в наблюдении за социальной действительностью. О наличии такого компонента в негативной установке свидетельствуют следующие вопросы из упомянутого опросника 4 — да (2), 9 — да (2), 14 — да (2), 19 — да (2), 24 — да (2). Максимальное количество баллов — 10. А как обстоит с брюзжанием у вас? Помните, даже эпизодические приступы брюзжания несут в себе отрицательную энергию и вызывают дискомфорт у партнеров.¶5. Негативный личный опыт общения с окружающими. Данный компонент установки показывает, в какой мере вам везло в жизни на ближайший круг знакомых и партнеров по совместной деятельности (в предыдущих показателях оценивались скорее общие ситуации). О негативном личном опыте контактов



свидетельствуют вопросы. 5 — да (5), 10 — да (5), 15 — да (5), 20 — да (4), 25 — да (1). Сколько баллов набрали вы из 20 максимально возможных? Негативный опыт общения играет роль конденсатора, который удерживает постоянное высокое напряжение отрицательной энергии эмоций. Порой достаточно небольшого провоцирующего обстоятельства, чтобы такой опыт воспроизвелся в сознании и поведении личности и отразился на отношениях с людьми. Партнеры могут не знать и не догадываться о том, что в свое время пережила личность, но они непременно подвергнутся негативному энергетическому воздействию и испытают дискомфорт.

Подведем итоги: Негативная коммуникативная установка

Завуалированная жестокость 20

Открытая жестокость 45

Обоснованный негативизм 5

Брюзжание 10

Негативный опыт общения 20.

Всего 100

Какой суммарный балл получен вами, если учесть все показатели негативной коммуникативной установки? Если вы получили балл выше общего среднего — 33, это свидетельствует о наличии выраженной негативной коммуникативной установки, которая, по всей вероятности, неблагоприятно сказывается на самочувствии партнеров. Быть может, у вас получается усыплять сознание участников совместной деятельности, но на подсознательном уровне они обязательно почувствуют дискомфорт. Именно в таких случаях о человеке говорят «чем-то он настораживает», «у него кирпич за пазухой», «мягко стелет, да жестко спит». Энергетику негативной коммуникативной установки невозможно скрыть от сенсорных систем партнера. Проблемы появятся даже в том случае, если вы стараетесь тщательно маскировать свой негативный настрой по отношению к окружающим, например, на работе. Дело в том, что когда вы заставляете себя сдерживаться, быть корректным, возникает постоянное напряжение. С точки зрения этики, возможно, все обстоит безукоризненно, однако, расплачиваться за это приходится высокой психологической ценой, рано или поздно состояние напряжения приведет к стрессу, нервному срыву, не исключено, что разрядка время от времени происходит за пределами работы — в семье, в общении с приятелями или в общественных местах, что тоже малоприятно.

## ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11***

### ***по учебной дисциплине «Менеджмент»***

#### ***Тема Деловое общение***

Цель: Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента и освоить этапы делового общения.

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Какую бы работу ни выполнял менеджер, она всегда сводится к общению. Для того чтобы общение было всегда приятным и приносило определённую пользу, необходимо постоянно размышлять, анализировать, расширять свой кругозор и уметь убеждать. При изучении данной темы студенты должны уделить внимание правилам делового общения. Сущность этих правил заключается в следующем:

Необходимо проявлять интерес к собеседнику.

Желательно обращаться к собеседнику по имени, и не допускать ошибок в именах.

Умейте грамотно приветствовать людей, критикуйте достаточно осторожно.

Развивайте и поддерживайте чувство собственного достоинства.

Умейте слушать и не прерывать собеседника.

Убеждайте посредством выводов.

Говорите о том, что интересует собеседника.

Используйте метод Сократа, т.е. приучить собеседника слушаться.

Старайтесь получить как можно больше информации от собеседника.

Прочитав литературу в конце главы, студенты могут выявить для себя ещё ряд правил. Далее студенты должны усвоить основные виды делового общения:

Деловая беседа - это форма личностного общения предполагающая обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией, направленная на решение той или иной проблемы.

Деловые переговоры - это обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу.

Деловое совещание - форма группового обсуждения деловых (служебных) вопросов.

Деловые письма - общение в миниатюре, выражение мыслей с помощью письменных знаков.

Любой вид делового общения состоит из последовательного выполнения определённых функций:

- определение цели и темы встречи;
- разработка последовательности определенных вопросов;
- сообщение участникам о времени и месте встречи;
- формирование представления о целях собеседника;
- начало беседы (установление контакта, создание благоприятного для беседы «климата отношений»);
- изложение своей позиции и ее обоснование;
- выяснение позиции собеседника;
- совместный анализ проблемы (устранение сомнений собеседника, опровержение его замечаний, поиск вариантов решения и т.д.);
- принятие общих решений.

Всех собеседников, можно подразделить на несколько типов.

«Болтун» - такой собеседник часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

«Трусика» - этот тип собеседника отличается недостатком уверенности в себе во время публичных выступлений. Он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно.

«Позитивный» человек» - это, конечно, самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый, он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию.

«Всезнайка» - этот думает, что он все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова.

Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретной деловой беседы, так как все это ему кажется недостойным его внимания и умственных усилий.

Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу.

«Важная птица». Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных собеседников.

«Почемучка». Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо оттого, имеют ли они реальную основу или надуманны. Переговоры являются важным видом делового общения. С их помощью устанавливаются деловые связи, заключаются договоры, принимаются важные решения, подписываются ответственные документы, координируется совместная деятельность различных фирм, учреждений, предприятий

Деловое общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в

себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа:

- 1.Познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека;
- 2.Создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций;
- 3.Непосредственный контакт менеджера с другими лицами;
- 4.Осознание менеджером результатов и последствий контактов.

**Задание 1.** По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. В предложенных ситуациях можно воспользоваться любыми вариантами подсказок либо предложить собственный.

Указать к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник (см. варианты ситуаций )

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
- 2.Выводы.

### **Деловая игра «Формирование коллектива»**

#### **Описание деловой игры и постановка задачи**

Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры — разработка рекомендаций по развитию самоуправления студентов, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группу целесообразно разделить на два творческих коллектива — бригады. Бригады работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение. При этом члены одной из бри выступают в качестве докладчиков, другие — в качестве оппонентов. Затем они меняются ролями, позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными бригадами оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров — бригадиров социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета бригады; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределение стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

На первом этапе проводится социометрический опрос. Для этого участникам игры раздаются карточки опроса — чистые, листки бумаги и предлагается внести в карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира. При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку — кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую — в три и т.д. Для определения результатов опроса потребуется избрать открытым голосованием счетную комиссию.

Осуществление второго этапа игры целесообразно поручить вновь выбранным двум лидерам-бригадирам. При этом нужно обеспечить принцип добровольности и вместе с тем создать примерно равные по численности бригады. Выбор членов совета бригады (двух человек) можно произвести также с помощью социометрического опроса, либо ~ открытым голосованием. Этот этап имеет важное воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

Особого внимания заслуживает третий этап игры. Здесь каждому участнику по итогам достигнутых им результатов в учебе выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости слушателя за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве второго критерия оценки можно принять посещаемость — количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножив эти два показателя, получим оценку трудового вклада каждого члена коллектива, рассчитаем своего рода базовый коэффициент трудового участия.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов, как это делается в бригадах в производственных условиях. В качестве повышающих коэффициентов могут быть приняты, например, такие, как участие в научной студенческой работе, оказание помощи отстающим студентам, участие в общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др. К понижающим коэффициентам можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и др. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине — трудовому вкладу.

Предложения и рекомендации, выработанные бригадой в ходе осуществления второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из бригад производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому слушателю с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения. Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов показан в таблице.

Фамилия И. О.	Успеваемость	Посещаемость	Тарифный заработок	КТУ	Расчетная величина	Стипендия, руб.
1	2	3	4=3x2	5	6=4x5	7=6xK
Ганиева С	4,2	24	100,8	1,1	110,88	210,6
Алхасовав Д	3,9	19	74,1	0,9	66,69	126,7
.....	...	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...	...
Ибрагимова И	4,6	22	101,2	1,2	121,44	230,7
					1200	2280

Порядок расчета определяется уже самой формой таблицы. Остается только пояснить, что появившийся в графе 7 коэффициент К — цена в рублях единицы расчетной величины, получаемая в результате деления стипендиального фонда на сумму расчетных величин (1200). КТУ (коэффициент трудового участия) — результат сложения величин повышающих и понижающих коэффициентов.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий пятый этап игры. На этом этапе ее участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправления в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

В заключительной части игры руководитель может вынести на обсуждение предложение о том, чтобы провести эксперимент по распределению стипендиального фонда группы в соответствии с методикой, отработанной в ходе игры, обратиться с ходатайством по этому вопросу к руководству учебного заведения. Таким образом, можно выяснить, готовы ли слушатели перейти от слов к делу, испытать на себе рекомендации, разработанные ими же в ходе игры.

## ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12***

### ***по учебной дисциплине «Менеджмент»***

#### ***Тема: Процесс принятия решений***

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента и закрепление навыков формирования управленческого решения в нестандартных ситуации, формирование творческого мышления, воспитание коллективизма, умение работать в группе.

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Управлять — значит анализировать состояние дел в объекте управления на основании достоверной информации, планировать конкретные цели и задачи, осуществлять контроль за их выполнением.

Руководитель должен быть обеспечивать информацией в необходимом количестве. От качества, своевременности, достоверности информации, зависит правильность и оперативность принятого решения.

Управленческое решение- выбор цели, средств и методов его достижения в конкретной ситуации. Руководителям приходится принимать решения по организации труда в случае поломки техники, оборудования, не выхода на работу рабочего в следствии заболевания и по другим причинам. Правильность принимаемого решения зависит от опыта руководителя, наличия качеств организатора и воспитателя, от сплоченности коллектива.

При принятии управленческого решения необходимо учитывать 3 этапа: подготовительный, основной, заключительный.

Подготовительный этап: изучение ситуации определение цели решения, организации сбора, обработки и анализа информации, выработка критериев для оценки вариантов решения.

Основной этап: анализ вариантов решения, которые различаются размером необходимых ресурсов, результативности, сроком осуществления, доступностью для понимания исполнителей, экономической эффективностью. В ходе анализа отклоняются варианты, которые не подходят по каким – либо причинам.

Заключительный этап: характеризуется выполнением решения, контролем за ходом его реализации. Разъясняется смысл, цель, значение принятого решения, проводится расстановка людей, согласование их действий, обеспечение материальными средствами.

### **Задание**

Принять оптимальный вариант управленческого решения в каждой конкретной ситуации:

#### ***Ситуация № 1***

На собрании трактористов, подведя итоги работы по подготовке техники и постановке на хранение инженер-механик сказал: «Хорошо товарищи поработали, особенно Иван Кондратьевич и Михаил Тимофеевич. Да и остальные проработали не плохо. Даже Сидоров со своим напарником не разу не нарушали дисциплину, а уж они любят отвлекаться». Всю следующую неделю Сидоров и его напарник Прокопенко работали плохо, а инженер никак не мог понять, в чем дело.

В чем ошибка инженера? Как следует поступить?

#### ***Ситуация №2***

На собрании, которое запланировано на следующий день, должен обсуждаться дисциплинарный проступок Петрова Т.З. главный агроном, стремясь к активному проведению собрания пригласил к себе одного, затем другого тракториста. К каждому из них он обратился с просьбой выступить на собрании и дать должную оценку

прошедшему. Оба работника отказались, сказав, что сами не без греха. Обсуждение поступка не вышло. Как следовало поступить?

### ***Ситуация №3***

Начальник цеха животноводства, проходя по территории, обратил внимание на оживленно беседующих рабочих. Ту же картину он видел на обратном пути через полчаса. Как бы вы вели себя на месте начальника цеха?

### ***Ситуация №4***

Молодого работника призывают в армию. Ожидая повестку из военкомата, он, начал относиться к работе с холодком, иногда нарушает трудовую дисциплину.

Что следует предпринять в подобной ситуации?

### ***Ситуация №5***

На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы задержались и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет вас. Как вы себя поведете?

### ***Ситуация №6***

Главного зоотехника покритиковали. Критика была резкой, но большинство критических замечаний к нему посредственно не относилось. Как следует ответить на критику:

- а) смягчить ее
- б) признать ошибки
- в) распределить ошибки на всех, кто несет за них ответственность?

### ***Ситуация 7***

Член животноводческой бригады проявляет большой интерес к животноводству. Много читает специальной литературы, поступил заочно на зоотехнический факультет с/х института. У него есть стремление стать руководителем. Поэтому зоотехник и бригадир поощряют его, предоставляют ему часть полномочий по контролю. Это оказало на личность молодого человека неблагоприятное влияние. В нем стали замечать заносчивость,

завышенное самомнение, пренебрежительное отношение к товарищам по работе. Более опытные члены бригады подшучивали над ним, надеясь, что он правильно поймет признаки недовольства и сделает соответствующие выводы. Но он на шутки отвечал оскорблениями и обстановка в бригаде накалилась. Многие перестали разговаривать с ним, участились перепалки. Некоторые считали виновником ухудшения в коллективе отношений бригадира. Была ли допущена ошибка в индивидуальном подходе со стороны бригадира? В чем проявляется нарушение служебного этикета?

## **Методика «Лидер»**

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

### Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да б) нет
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого; б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем; б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.



18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми, б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?  
а) да б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?  
а) да б) нет
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?  
а) да б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?  
а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;  
б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?  
а) да б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?  
а) да б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?  
а) да б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?  
а) самый компетентный человек;  
б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?  
а) да б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?  
а) да б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?  
а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?  
а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?  
а) да б) нет
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?  
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;  
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?  
а) промолчу,  
б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?  
а) да б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?  
а) да б) нет
36. Что бы вы предпочли?  
а) работать под руководством хорошего человека;  
б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?  
а) согласен, б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а, не исходя из собственной потребности?  
а) да б) нет
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?  
а) да б) нет
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?  
а) у меня опускаются руки; б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?  
а) да б) нет
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?  
а) да б) нет
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?  
а) введу нужные изменения немедленно; б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника, если это необходимо?  
а) да б) нет
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?  
а) да б) нет
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?  
а) да б) нет
47. Кем вы предпочли бы стать?  
а) художником, поэтом, композитором, ученым; б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?  
а) могучую и торжественную, б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?  
а) да б) нет
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?  
а) да б) нет

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

**Ключ:** 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б,7а, 8б, 9б,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б,17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б,34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а,47б,48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13**

### **по учебной дисциплине «Менеджмент»**

#### **Тема: Процесс принятия решений**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента и закрепление навыков формирования управленческого решения в нестандартных ситуации, формирование творческого мышления, воспитание коллективизма, умение работать в группе.

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Управлять – значит анализировать состояние дел в объекте управления на основании достоверной информации, планировать конкретные цели и задачи, осуществлять контроль за их выполнением.

Руководитель должен быть обеспечивать информацией в необходимом количестве. От качества, своевременности, достоверности информации, зависит правильность и оперативность принятого решения.

Управленческое решение- выбор цели, средств и методов его достижения в конкретной ситуации. Руководителям приходится принимать решения по организации труда в случае поломки техники, оборудования, не выхода на работу рабочего в следствии заболевания и по другим причинам. Правильность принимаемого решения зависит от опыта руководителя, наличия качеств организатора и воспитателя, от сплоченности коллектива.

При принятии управленческого решения необходимо учитывать 3 этапа: подготовительный, основной, заключительный.

Подготовительный этап: изучение ситуации определение цели решения, организации сбора, обработки и анализа информации, выработка критериев для оценки вариантов решения.

Основной этап: анализ вариантов решения, которые различаются размером необходимых ресурсов, результативности, сроком осуществления, доступностью для понимания исполнителей, экономической эффективностью. В ходе анализа отклоняются варианты, которые не подходят по каким – либо причинам.

Заключительный этап: характеризуется выполнением решения, контролем за ходом его реализации. Разъясняется смысл, цель, значение принятого решения, проводится расстановка людей, согласование их действий, обеспечение материальными средства.

## **Задание**

**Принять оптимальный вариант управленческого решения в каждой конкретной ситуации:**

### ***Ситуация № 1***

Председатель колхоза Терентьев И.А. был освобожден от занимаемой должности за халатность и нарушение трудовой дисциплины. Председатель был избран Кравцов Ф.И. бывший ранее главным экономистом. Терентьев И.А. считает, что он освобожден не справедливо и скрытно опираясь на своих родственников, стремится помешать новому председателю. Последний старается избежать конфликтов. Как поступить Кравцову Ф.И. в этой ситуации?

### ***Ситуация 2***

Я работаю в одной компании уже 10 лет. Она успешно функционирует, но не развивается. Может быть мне перейти на работу в более перспективную фирму?

### ***Ситуация 3***

Мой предшественник проработал в отделе уже 10 лет и у меня складывается впечатление, что все ждут от меня продолжения его стиля работы. Как мне быть?

### ***Ситуация 4***

Объем моей работы постоянно варьируется. Иногда я неделями почти не загружен, а потом обрушивается шквал дел, так, что с трудом успеваю их выполнять. Как можно добиться ритмичности в работе?

### ***Ситуация 5***

Я массу времени затрачиваю на контроль за деятельностью подчиненных. Нужно ли это делать или это пустая трата времени?

### ***Ситуация 6***

Я начальник, но хочу быть ближе к своей команде. Что лучше- иметь свой кабинет или устроить рабочее место в одной комнате с подчиненными и отгородиться ширмой?

### ***Ситуация № 7***

Рабочий А пассивен в коллективе. Покорно подчиняется всем требованиям, очень обидчив. Долго помнит обиды и болезненно их переживает. С товарищами редко делится своими переживаниями. Очень не любит всякие нововведения и смену порядков. Часто обнаруживает неверие в свои силы. Но если настоять на выполнении задания, в большинстве случаев выполнит его не хуже других. Всякие порицания, особенно высказанные в резкой форме, переживает очень болезненно, как – то внутренне замыкается. Внешне задумчив. Улыбается редко. Как вовлечь его в работу.

№ п/п	Вопрос	Ответ
1.	Методы управления - это...	а. Рычаги управления. б. Приемы и способы управления. в. Формы управления
2.	Методы управления классифицируются:	а. По форме образования . б. По объекту воздействия . в. По характеру. г. По уровню воздействия. д. По продолжительности е. По масштабу использования. ж. По источнику воздействия.
3.	К экономическим методам управления относят:	а. Координацию. б. Экономический анализ. в. Хозяйственный расчет. г. Материальное стимулирование.
4.	К организационно-административным методам управления относят:	а. Приказы. б. Распоряжения. в. Систему средств поддержания дисциплины г. Правила внутреннего трудового распорядка. д. Планирование.
5.	К социально-психологическим методам управления относят:	а. Приказ. б. Материальное поощрение. в. Убеждение. г. Моральное поощрение.
6.	Самоуправление - это...	а. Процесс превращения работника в субъекта управления в его объект. б. Процесс, позволяющий работникам реализовать свои индивидуальные возможности

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №14**

**по учебной дисциплине «менеджмент»**

## **Тема: Управление конфликтами и стрессами**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение, формирование и закрепление навыков и умений определения выходов из деловых и конфликтных ситуаций. решают тесты для закрепления теоретических знаний.

### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Конфликт рассматривается как неизбежное явление в общественной жизни, связанное со свойствами человеческой природы, в частности, с проявлением инстинкта агрессивности.

Впервые понятие «конфликт» вводится на рубеже XIX - XX веков в социологии. Конфликт в переводе с латинского - столкновение. В зарубежной психологии конфликт рассматривается как явление социально-психологическое, имеющее конструктивное и деструктивное проявления.

М. Вебер, Сомнер и другие, называя конфликт социальным «спором», считают его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

В. И. Брудный, В.А. Семенов рассматривают конфликт как столкновение противоположных интересов в процессе взаимодействия сторон конфликта.

Противоборство, противостояние и даже противоположные тенденции - это нормальное явление в развитии человека и общества в целом.

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер, но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию. Помогает выявить большое число альтернатив или проблем и т.д.

Таким образом - это особый вид взаимодействия субъектов организации, при котором действия одной стороны столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию целей и интересов.

Существуют четыре основных типа конфликта:

**Внутри личностный.** Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутри личностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями.

Он также может являться ответом на рабочую нагрузку. Исследования показывают, что такой Внутри личностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организацией.

**Межличностный.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Также он может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

**Конфликт между личностью и группой.** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на основе должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться

непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношения к руководителю.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

#### **Конфликт можно представить в виде трех составляющих:**

а) пред конфликтная ситуация - возникновение объективных основ конфликта, характеризующийся «натянутостью» отношений, подчеркнутой официальностью, проявлением первого сигнала конфликта - дискомфорта.

б) конфликтное взаимодействие, инцидент, характеризующийся недоразумениями, ростом напряженности.

в) разрешение конфликта, оно начинается с эмоциональной разрядки, когда один из оппонентов или оба «спустив пар» переходят к более конструктивному поведению; избегают словесных раздражителей, конкретно и определенно излагают суть дела, дают альтернативные решения и др.

Далее студенты должны рассмотреть возможные пути разрешения конфликтов и их последствий. Решить конфликт можно социально-редуктивным (выключение, разъединение конфликтующих партий) и социально-продуктивным способом (усиление или дифференциация социальных отношений). Исключительно силовой подход к разрешению конфликта, основанный на принципе «если враг не сдастся, то его уничтожают», большинством конфликтов признается как крайне непродуктивный.

*Далее следует уяснить методы, с помощью которых, можно разрешить конфликт.*

- Метод соперничества. Они возможны, если собеседник пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайностей.
- Метод приспособления. Когда собеседник убедительно доказал свою точку зрения, и не остается ничего иного, как пойти ему на уступки.
- Метод ухода, т.е. каждый из собеседников остается при своем мнении спор заканчивается. Предполагается, что возможности влияния на участников тем успешнее, чем лучше понимание, интенсивнее взаимная коммуникация и шире пространство действий.
- Метод компромисса. Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому кто, добровольно отказался от части своих притязаний.
- Метод сотрудничества - самый эффективный метод разрешения конфликта, когда оба собеседника находят взаимовыгодные альтернативы

### **Задание**

#### **Стратегия поведения при разрешении конфликтов**

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов.

Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта:

5 – весьма типично,

4 – часто,

3 – иногда,

2 – редко,

1 – совсем нетипично.

Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

1. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
2. Мягко стелет, да жестко спать.
3. Рука руку моет (Почеси мне спинку, а я тебе почешу).
4. Ум хорошо, а два лучше.
5. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
6. Кто сильнее, тот и прав.
7. Не подмажешь – не поедешь.
8. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
9. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
10. Кто ударит и убежит, то сможет драться и на следующий день.
11. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
12. Убивай врагов своей добротой.
13. Честная сделка не вызывает ссоры.
14. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
15. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
16. Сраженье выигрывает тот, кто верит в победу.
17. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
18. Ты - мне, я – тебе.
19. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
20. Кто спорит – ни гроша не стоит.
21. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
22. Ласковое дитяtko двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
23. Кто дарит – друзей наживает.
24. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
25. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
26. Семь раз отмерь – один раз отрежь.
27. Кротость торжествует над гневом.
28. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
29. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
30. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
31. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.



32. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.

33. Взаимные уступки прекрасно решают дела.

34. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Оценки результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы – достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) – сохранение хороших взаимоотношений с людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

ТИП I. «Черепашка»

Стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

ТИП II. «Акула»

Силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

ТИП III. «Медвежонок»

Стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения – важны, цели нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

ТИП IV. «Лиса»

Стратегия компромисса. Умеренно – и цели, и взаимоотношения. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

ТИП V. «Сова»

Стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии.

Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

## ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №15***

### ***по учебной дисциплине «Менеджмент»***

#### ***Тема Управление конфликтами и стрессами***

***Цель:*** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, Формирование и закрепление навыков и умений определения выхода из деловых и конфликтных ситуаций.

## **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Управлять – значит анализировать состояние дел в объекте управления на основании достоверной информации, планировать конкретные цели и задачи, осуществлять контроль за их выполнением.

Руководитель должен быть обеспечен информацией в необходимом количестве. От качества, своевременности, достоверности информации, зависит правильность и оперативность принятого решения.

Управленческое решение- выбор цели, средств и методов его достижения в конкретной ситуации. Руководителям приходится принимать решения по организации труда в случае поломки техники, оборудования, невыхода на работу рабочего вследствие заболевания и по другим причинам. Правильность принимаемого решения зависит от опыта руководителя, наличия качеств организатора и воспитателя, от сплоченности коллектива.

При принятии управленческого решения необходимо учитывать 3 этапа: подготовительный, основной, заключительный.

Подготовительный этап: изучение ситуации определение цели решения, организация сбора, обработки и анализа информации, выработка критериев для оценки вариантов решения.

Основной этап: анализ вариантов решения, которые различаются размером необходимых ресурсов, результативностью, сроком осуществления, доступностью для понимания исполнителей, экономической эффективностью. В ходе анализа отклоняются варианты, которые не подходят по каким – либо причинам.

Заключительный этап: характеризуется выполнением решения, контролем за ходом его реализации. Разъясняется смысл, цель, значение принятого решения, проводится расстановка людей, согласование их действий, обеспечение материальными средствами.

### **Задание**

Принять оптимальный вариант управленческого решения в каждой конкретной ситуации.

#### ***Ситуация 1***

Я случайно узнал, что один из моих подчиненных употребляет кокаин. Должен ли я говорить с ним или это не мое дело?

#### ***Ситуация 2***

Никогда нельзя допускать случая воровства в офисе, так ли?

#### ***Ситуация 3***

Одного из моих сотрудников «переманила» конкурирующая фирма. Законно ли с моей стороны сделать тоже самое, чтобы заполнить образовавшуюся вакансию?

#### ***Ситуация 4***

У меня в отделе есть вакантная должность. Встречи с претендентами уведомили меня в том, что лучшим из них является молодая женщина (лет двадцати с небольшим), но я опасаясь, что она может выйти замуж и покинуть фирму. Может быть, учитывая это, остановить выбор на кандидате менее перспективном и подходящим в надежде, что он будет стабильно работать?

#### ***Ситуация 5***

Я стал старшим управляющим, когда мне еще не было 30 лет и вполне удовлетворен этим. Но чувствую иногда, что людям, которые старше меня по возрасту, не нравится получать от меня указания. Возможно, ли приобрести авторитет, не прибегая к диктаторским методам?

#### ***Ситуация 6***

Важно ли принять решение в кризисный момент, даже если оно не верно?

#### ***Ситуация 7***

Какое поведение следует считать недопустимым, и, служащим основанием для увольнения?

#### ***Ситуация 8***

Я поручил помощнице важную работу, которая должна быть выполнена правильно и в установленный срок. Как мне контролировать ход ее выполнения.

#### ***Ситуация 9***

Двое моих сотрудников, являющиеся кандидаты на выдвижение, постоянно соревнуются, выигрывают друг у друга. Их борьба стала предметом шуток в учреждении, но не думаю, что это хорошо для работы. Следует ли принять меры для прекращения этой конкурентной борьбы?

**Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

**Задание 1** Ознакомится с представленными ситуациями :

1. Определит типы конфликта.
2. Дать свои рекомендации ( или воспользоваться представленными вариантами ) по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обосновать предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши рекомендации по предупреждению возникновению конфликтной ситуации.

**Задание 2** Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. По старайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

### Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

Состав отчета:

1.Выполнение задания 1

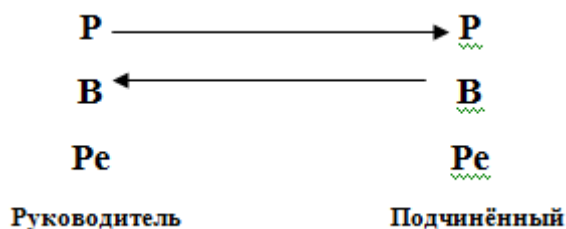
2.Выводы

Дополнения к инструкционной карте № 8

#### Ситуация 1.

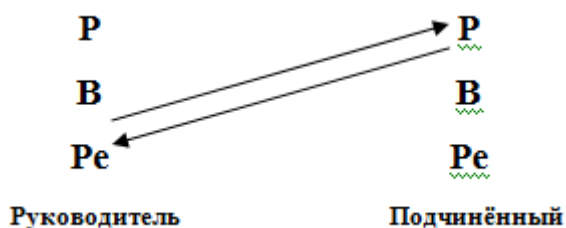
Формы трансакта(дополнительные (параллельные), когда стимул, посланный человеком , встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию.

Ситуация 1. Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И вед. Это не в первый раз»



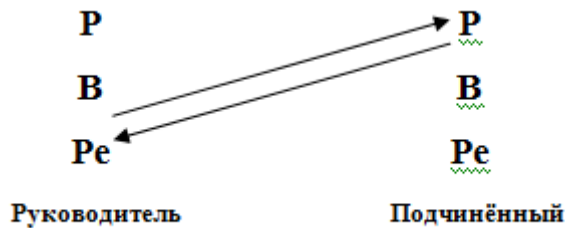
**Ситуация 2 .** Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

**Ситуация 3.** Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный:»Не беспокойтесь, мы все выполним сами».



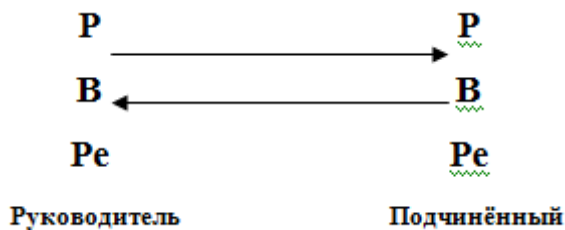
**Ситуация 4.** Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство».

Подчиненный:»Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

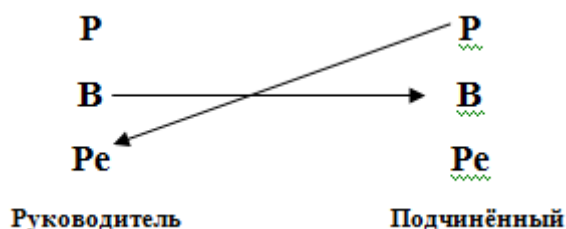


Формы транзакта перекрестные (пересекающиеся) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.

**Ситуация 5.** Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.



**Ситуация 6.** Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» ( ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации

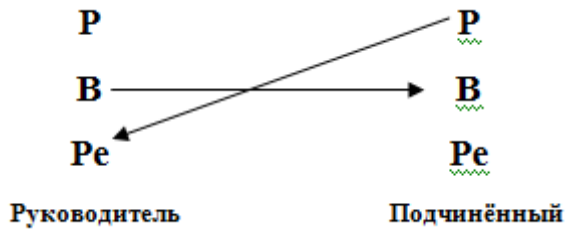


Формы транзакта двухуровневые – угловые и двойные, при которых один уровень видимый, а второй – скрытый, или психологический, - то, что имеется в виду (подтекст). При угловой транзакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция – от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку.

Скрытыми транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т.п.

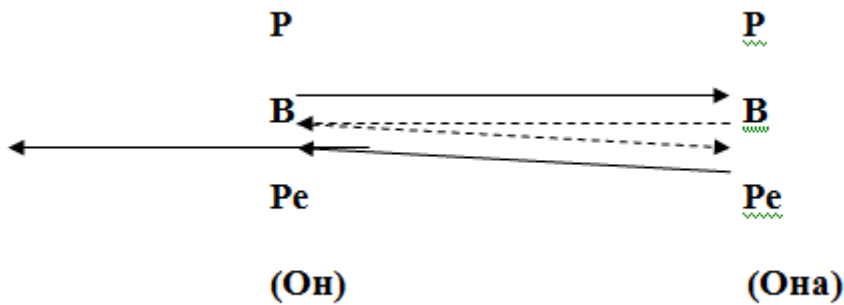
**Ситуация 7.** Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне – это разговор Ребенка с Взрослым, и его содержание – сексуальные взаимоотношения.



**Ситуация 8.** Работник придя на работу утром с похмелья, сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает»  
 Перед нами видимая транзакция Взрослый – Взрослый. На самом деле транзакция гораздо глубже. Детское состояние Я алкоголика ищет снисхождение у родительского состояния Я начальника.

Е.Л.Драчева, Л.И. Юликов «Менеджмент» стр.171.



## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №16**

### **по учебной дисциплине «Менеджмент»**

#### **Тема Руководство: Власть и партнёрство**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, формирование знаний о руководителях лидерах, формах власти видах авторитета и стилях руководителя.

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы**

Руководитель любого ранга воздействует на подчиненных, оказывая определенное влияние или используя различные виды власти.

Влияние - это когда поведение одного лица вносит изменения в поведение другого. Власть-возможность влиять на поведение других лиц. Обычно выделяют пять основных форм власти. Рассмотрим их.

Власть, основанная на принуждении. Эта форма приводит к определенному результату. Но не способствует полному раскрытию потенциала работников.

Власть, основанная на вознаграждении. Рассматривается как наиболее эффективная. Однако возможна в том случае, если руководитель обладает определенными ресурсами. Кроме того, руководитель должен знать потребности подчиненных.

Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т. е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято.

Экспертная власть (или власть примера). В этом случае влияние осуществляется через разумную веру. Подчиненный принимает на веру ценность знаний руководителя, так как верит в него.

Власть, основанная на харизме. Харизма (греч. charisma - милость, божественный дар, исключительная одаренность). Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что чувствует к нему влечение. В этом случае предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т. д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, поэтому так называемая теория Великих людей не нашла практического подтверждения.

Стиль руководства — это устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем. Различают общий и индивидуальный стили руководства.

Общий стиль руководства проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении.

Конкретно он может выражаться в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению и т.д. Индивидуальный стиль зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль

#### **Деловая игра «Я - руководитель»**

##### **Характеристика проблемной ситуации**

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Гитинмагомедова. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Сулейманова П. и его

заместитель Магомедова А., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Гитинмагомедовой. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

### **Характеристика отдела**

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Акаева М., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не

всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Акаева М. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист муршудова С., которая с самого начала пыталась выяснить, чем она должна заниматься и как ее деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

#### ***Задание 1.***

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?



3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### ***Задание 2.***

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### ***Задание 3.***

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

### Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итога
1. Акаева М.	4	3	5	5	3	20
2. Асхабова З.						
3.....						
4.....						
5.....						
Итого						108

3. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.
4. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

### ТЕСТ

№ п/п	ВОПРОС	ОТВЕТ
1.	Власть – это...	Доверие подчиненных к руководителю, система отношений, ценностей и результата работы
2.	Авторитет – это...	Степень и способ влияния руководителя на подчиненного
3.	Влияние на подчиненных...	Способ разделения власти для создания сплоченной команды сотрудников
4.	Делегирование власти...	Поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение другого

### ТЕСТ

№ п/п	ВОПРОС	ОТВЕТ
1.	Эмоциональные способы влияния руководителя на подчиненных	«заражение» внушение
2.	Рассудочные способы влияния руководителя на подчиненных	Подражание Убеждение Просьба Угроза Подкуп Приказ

## ***ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №17***

### ***по учебной дисциплине «Менеджмент»***

#### **Тема: Руководство: власть и партнёрство**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, Закрепление навыков классификации управленческих решений, определение их вида и типа и умения их определения выхода из конфликтных и стрессовых ситуаций.

**Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Задача повышения уровня с\х производства настоятельно требует от руководителей и специалистов колхозов овладение эффективными навыками работы с людьми, налаживание правильных взаимоотношений между ними и анализа регулирования конкретных социально- психологических ситуаций.

Социально- психологическая ситуация представляет собой несоответствие мотивов и ситуаций, ожиданий и действий членов трудового коллектива, которые нарушают их нормальное общение и взаимоотношение. Неорганизованность и несогласованность, и тем самым, отрицательно влияет на эффективность и качество труда.

На возникновение ситуации влияет много факторов, среди которых не сразу удастся выделить главный, имеющий отношение к главной проблеме. Определить, в чем главная проблема данной ситуации – значит определить один из существенных этапов решения производственной задачи.

### **Задание**

Принять оптимальный вариант управленческого решения в каждой конкретной ситуации.

### ***Ситуация № 1***

При подведении итогов соревнования среди животноводов колхоза «Заря» первое место было присвоено звену по откорму свиней. По мнению экономиста хозяйства успеху содействовала аккордно –премиальная оплата труда с повышенным авансированием. Все члены звена были заинтересованы в получении наивысших привесов, в коллективе сложились отношения взаимопомощи и взаимно требовательности.

Награждение победителей состоялось на отчетно–перевыборном собрании колхоза. Звеньевой Анастасии Яковлевне была вручена премия, грамота и ценный подарок.

«Да разве так поощряют? Ни с кем не посоветовались. Работали вместе, а награды одной?» подумала Звеньевая. От этих мыслей ей стало не по себе. Сидевшие в зале товарищи по совместной работе кидали не одобрительные взгляды в ее сторону. В четвертый раз за вымпелом «Лучшему животноводу района», она не подошла к столу президиума. После этого собрания коллектив словно подменили.

Кое-кто поговаривал: «Раз только Звеньевая награды получает, то пусть она и работает». По мнению руководителей и специалистов, дело шло к распаду звена.

Какие ошибки были допущены руководителями хозяйства? Как эти ошибки повлияли на создание конфликтной ситуации в звене? Как исправить положение?

### ***Ситуация 2***

Заведующей ремонтной мастерской идет по территории. Видит группу работников, о чем - то оживленно беседующих. Возвращаясь через 10 минут он наблюдает ту же картину.

1. Как бы вы вели себя на месте заведующего мастерской?
2. В чем суть конфликта?

### ***Ситуация 3***

Председателя колхоза покритиковали на отчетном собрании. Критика была резкой, но большинство критических замечаний к нему непосредственно не относилось. Как следует ответить на критику:

- а) смягчить ее
- б) признать ошибки
- в) распределить ошибки на всех, кто несет за них ответственность?

Определите базу конфликта. В чем суть стрессовой ситуации.

#### ***Ситуация 4***

Шофер просит ему предоставить отпуск за свой счет на 3 дня. На вопрос о цели отпуска искренне отвечает, что хочет подыскать себе другую работу. Вы понимаете, что хозяйство может лишиться ценного работника.

Как вы считаете правомерным и целесообразным поступить? Какие методы разрешения конфликта нужно применять?

#### ***Ситуация 5***

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком. Начальник цеха, узнав об этом, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.

В чем суть конфликта?

Как вы поступите на месте начальника цеха?

Какие методы разрешения конфликта применил начальник цеха, какие следовало применить?

#### ***Ситуация 6***

Работница совхоза «Восток» Н. Не выполнила распоряжение управляющего отделением (не вышла на прополку). Ранее она подвергалась дисциплинарным взысканиям за другие нарушения.

Как следует поступить управляющему отделением для разрешения конфликтной ситуации?

#### ***Ситуация 7***

Опытный работник пенсионного возраста зашел в кабинет к руководителю. «Извините, мне как -то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, однако, как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул... по-видимому, мой опыт еще пригодиться...»

В чем суть конфликта? Какие меры следует принять для того. Чтобы заинтересовать опытного работника и использовать его опыт?

### **Деловая игра «Вступление в должность»**

#### ***Обоснование ситуации***

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на неб, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

#### ***Цели изучения ситуации***

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

#### *Правила рассмотрения ситуации*

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы - 2 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия,
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы кала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

#### *Порядок разработки ситуации.*

При проведении работы в качестве исходной информации используются характеристика (описание проблемной ситуации и задания участникам).

#### **Игра включает пять этапов.**

*Этап I. Постановка задачи.* Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет ли, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников чел. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая -разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, а деле «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

*Этап II. Разработка программы действий.* Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отработывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25—30 мин.

*Этап III. Выступления лидеров команд.* За стол садятся три участника со своими помощниками Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с раз тайным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов, Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мин.

*Этап IV. Дискуссия.* Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

*Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.* Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №18**

**по учебной дисциплине «Менеджмент»**

**Тема: Основы управления персоналом**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, закрепление навыков формирования управленческого решения в нестандартных ситуациях. Формирование творческого мышления, воспитание коллективизма, умение работать в группе.

### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Задача повышения уровня производства настоятельно требует от руководителей и специалистов колхозов овладение эффективными навыками работы с людьми, налаживание правильных взаимоотношений между ними и анализа регулирования конкретных социально- психологических ситуаций.

Социально- психологическая ситуация представляет собой несоответствие мотивов и ситуаций, ожиданий и действий членов трудового коллектива, которые нарушают их нормальное общение и взаимоотношение. Неорганизованность и несогласованность, и тем самым, отрицательно влияет на эффективность и качество труда.

На возникновение ситуации влияет много факторов, среди которых не сразу удастся выделить главный, имеющий отношение к главной проблеме. Определить, в чем главная проблема данной ситуации – значит определить один из существенных этапов решения производственной задачи.

### **Задача (работа менеджера с персоналом)**

У сотрудника, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

## Ситуационная задача

### Задание

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе создания и вывода на рынок нового объекта?

*Общая классификация затрат на персонал:*

Оплата труда по результатам

1. Заработная плата
2. Оклады штатных сотрудников
3. Выплаты внештатным сотрудникам
4. Прочие выплаты
2. Дополнительные расходы
  1. Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:
  1. Затраты на технику безопасности
  2. Оплата больничных листов
  3. Оплата отпусков
  4. Оплата особых достижений
  5. Оплата подготовки и повышения квалификации работников
  6. Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)
2. Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:
  1. Питание в столовой
  2. Жилищная помощь
  3. Компенсации транспортных расходов
  4. Содержание медицинской службы на производстве
  5. Страхование
  6. Доплаты и др.

### Задание

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

умение работать с цифрами - способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;

упорство и целеустремленность - умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;



решительность - способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;

самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

готовность к изменениям и гибкость - желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

коммуникативные способности - владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

способность к убеждению и сотрудничеству - способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

способность к ведению переговоров - умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;

межличностные контакты - способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

## **Вопросы**

- 1.Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
- 2.Какие критерии вы сочли бы за основные?
- 3.Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

## **Задание**

*Как пройти интервью. Практические рекомендации.*

Далеко не всегда при приёме на работу солидные рекомендации и впечатляющее резюме гарантирует удачу.

Главное – это собеседование, или, как его принято теперь называть, интервью. Интервью – это всегда маленькая психологическая дуэль. Впрочем, в ней не будет победителя и побеждённого, если вам с работодателем удастся найти общий язык, в выигрыше останутся обе стороны.

Подготовка к интервью. Как говорится, экспромт хорош, когда он хорошо подготовлен. Не стоит полагаться на свою способность импровизировать. Лучше научиться давать два типа ответов общего характера, которые пригодятся для интервью в любой организации, и целевого, ориентированные на конкретного работодателя. Это неперемные условия, которые надо выполнить. Также следует обдумать ответы на те вопросы, которые обязательно зададут на собеседовании. В таблице №1 приведён примерный перечень вопросов, которые может задать работодатель.

Как пройти интервью ТАБЛИЦА №1

<b>О чём может спросить работодатель</b>	<b>Чего не следует говорить в ответ</b>	<b>Как лучше ответить</b>
<i>Почему вам нужна именно эта вакансия? Почему вы считаете, что справитесь с этой работой?</i>	Рассказывать свою биографию.	Сообщить о том, что вы умеете и способен(на) сделать для фирмы на искомом месте.
<i>Как бы вы себя описали? Охарактеризуйте себя как личность.</i>	Распространяться о своих религиозных и политических убеждениях, плакать о личной жизни. Интервью не имеет право затрагивать эти вопросы, а вы не обязан(на) отвечать.	Рассказать о себе, делая упор на качествах, которые вам понадобятся на этом посту.
<i>Какой у вас опыт? Чем вы можете быть здесь полезны?</i>	Перечислять все места, где вы работали.	Подробнее рассказать о своих достижениях в интересующем фирму направлении.
<i>Как вам удалось справиться с какой-нибудь трудной ситуацией?</i>	Сообщать незначительные подробности.	“Мне удалось изменить то-то и то-то, что принесло значительную прибыль фирме.” Или рассказать, как тебе удалось выручить кого-нибудь в критической ситуации.
<i>Ваша самая большая слабость?</i>	Торопиться с самокритикой.	Упомянуть недостатки, никак не влияющие на профессиональные качества.
<i>Что вам известно о нашей компании?</i>	“Я собирался(ась) навести подробные справки, но руки не дошли....”	“Я знаю, чем она занимается и чем торгует, какое место ей принадлежит в отрасли.”
<i>У вас в резюме написано то-то и то-то.... Расскажите поподробнее.</i>	“К сожалению, я его составил(а) сто лет назад и уже не помню деталей.”	Надо дать чёткие и короткие ответы по существу. Подготовьтесь подкрепить фактами каждое утверждение.

<i>Вы готовы пойти на курсы повышения квалификации?</i>	“Нет, это не слишком меня интересует.”	“Да, я мечтал(а) бы быть в курсе новейших достижений в данной области.”
<i>Вам нравится работать в “команде”?</i>	“Я с гораздо большим удовольствием показал(а) бы, на что способен(на) в одиночку.”	“Очень нравится и вот конкретный пример (привести).”
<i>Каким(какой) вы себя видите через пять лет?</i>	“Я занимаю должность, созданную специально «под меня».”	“Я собираюсь работать все эти годы в Вашей фирме и надеюсь, что новые навыки помогут моему продвижению по службе.”

Психологический аспект. Даже обладая блестящим послужным списком и квалификацией, никто не зарегистрирован от неблагоприятного исхода интервью, Обычно вакансия достаётся человеку, который не только компетентен в своей профессии, но и способен к установлению хороших человеческих контактов. Поэтому одна из основных задач соискателя - найти общий язык с работодателем, произвести на него благоприятное впечатление.

Хорошее знание правил, которым надо следовать на интервью, безусловно, срабатывают повышая шансы на получение работы, но ни одно из них не обеспечивает 100% попадания в десятку.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №19**

### **по учебной дисциплине «Менеджмент»**

#### **Тема: Основы управления персоналом**

**Цель:** Целью выполнения заданий является углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента, закрепление навыков формирования управленческого решения в нестандартных ситуациях. Формирование творческого мышления, воспитание коллективизма, умение работать в группе.

#### **Методические рекомендации выполнения практической работы.**

Задача повышения уровня производства настоятельно требует от руководителей и специалистов колхозов овладение эффективными навыками работы с людьми, налаживание правильных взаимоотношений между ними и анализа регулирования конкретных социально- психологических ситуаций.

Социально- психологическая ситуация представляет собой несоответствие мотивов и ситуаций, ожиданий и действий членов трудового коллектива, которые нарушают их нормальное общение и взаимоотношение. Неорганизованность и несогласованность, и тем самым, отрицательно влияет на эффективность и качество труда.

На возникновение ситуации влияет много факторов, среди которых не сразу удается выделить главный, имеющий отношение к главной проблеме. Определить, в чем главная проблема данной ситуации – значит определить один из существенных этапов решения производственной задачи.

**ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ ВЫДЕЛЕНЫ ЧЕРНЫМ МАРКЕРОМ.**

**1. Из каких основных элементов состоит наука о поведении в организации?**

- а) менеджмент, личность, коллектив
- б) индивидуум, группа, организация**
- в) коллектив, руководитель, подчиненные
- г) личность, психология, антропология

**2. Что из приведенных ниже показателей эффективности управления поведением в организации не относится к числу объективных критериев его оценки?**

- а) производительность
- б) дисциплина**
- в) удовлетворенность
- г) текучесть

**3. В утверждении “Сплоченность группы положительно влияет на производительность, но при условии, что нормы, вокруг которых сплотилась группа, соответствуют целям организации” что является ситуационным фактором?**

- а) положительное влияние на производительность
- б) сплоченность членов группы
- в) соответствие норм целям организации**
- г) факторы сплоченности группы

**4. Что не относится к критериям Г. Хофштеде, используемым для оценки национальной культуры**

- а) коллективизм
- б) дистанция власти**
- в) отношение к риску
- г) отношение к изменениям

**5. По оценке большинства исследователей Россию можно охарактеризовать в сравнении с другими странами следующим образом**

- а) дистанция власти - ниже среднего уровня
- б) индивидуализм – выше среднего уровня**
- в) стремление минимизировать риск - выше среднего
- г) стремление минимизировать риск - ниже среднего

**6. Высокая сфера контроля (Locus of Control) означает, что человек считает, что:**

- а) надо тонко чувствовать изменение ситуации
- б) человек является хозяином своей судьбы**
- в) мы не вправе повлиять на ситуацию
- г) необходимо избегать ситуаций, связанных с повышенным риском

**7. Когда при приеме на работу мы принимаем решение на основе одной-двух характеристик, то допускаем ошибку, которая называется:**

- а) Селективное восприятие
- б) Суждения на основе собственных характеристик
- в) Поспешные суждения**
- г) Гало эффект

**8. Допишите, какой фактор должен быть дополнительно включен в число основных факторов, влияющих на удовлетворенность работников своей работой**

- а) содержательность работы
- б) оплата
- в) возможность продвижения по карьерной лестнице**

г) взаимоотношения в коллективе

**9. Какая теория мотивации основана на том, что работник сопоставляет свой вклад в работу организации и то, что он получил в обмен на свои трудовые усилия, претендуя на справедливость этого соотношения**

- а) Теория потребностей (С. Alderfer)
- б) Теория потребностей (Mc.Clelland)
- в) Теория ожиданий (V. Vroom)

**г) Теория равенства (S. Adams)**

**10. Управление по целям (МВО) предполагает**

- а) стратегические задачи
- б) совместное принятие задач руководителем и подчиненным

**в) непротиворечивость задач**

**г) сравнимость задач между подчиненными**

**11. Вставьте недостающую стадию развития группы**

- а) зарождение
- б) конфликт

**в) обеспечение сплоченности членов группы**

г) наивысшая работоспособность

**12. Приведите дополнительно еще один фактор, влияющий на сплоченность групп**

а) трудность вступления

**б) Имеющиеся в распоряжении организации ресурсы**

- в) прежние успехи и неудачи
- г) угроза со стороны

**13. Выберите вариант, наилучшим образом характеризующий основные этапы развития теории лидерства**

а) поведенческий, ситуационный, личностный, харизматический

**б) личностный, поведенческий, ситуационный, харизматический**

- в) ситуационный, личностный, поведенческий, харизматический
- г) ситуационный, харизматический, личностный, поведенческий,

**14. Допишите недостающие приемы власти, используемые в практике менеджмента**

- б) убеждение
- в) коалиции

**в) принуждение**

г) ссылка на законы и правила

**15. Какой подход к конфликту лучше всего характеризует современные взгляды на роль конфликта в организации**

**а) конфликт – неизбежный спутник существования организации**

б) конфликт – это плохо

**в) надо уметь создавать функциональные конфликты в организации**

г) надо уметь предотвращать конфликты в организации

**16. Ниже приведены основные стадии развития конфликтов, расположенные в их логической последовательности. Какая стадия развития конфликта пропущена?**

- а) формирование источников конфликта
- б) восприятие конфликта

**в) формирование стратегий поведения участников**

г) поведение участников конфликта (их действия)

**17. Сильная организационная культура характеризуется следующими моментами:**

а) это формализованная культура

**б) большинство членов организации разделяют ее ценности, нормы и правила поведения**

**в) она положительно влияет на эффективность**

г) она имеет внутри различные субкультуры

**18. Какие методы на практике используются организациями для преодоления препятствий изменениям?**

- а) убеждение
- б) переговоры
- в) **Вовлечение работников в принятие решений**
- г) “переманивание на свою сторону” лидера

**19. Ситуационный подход к лидерству означает:**

- а) авторитарный стиль управления мало эффективен
- б) демократический стиль управления самый оптимальный
- в) необходимо для справедливости ко всем проявлять единый стиль управления
- г) **стиль управления по отношению к различным подчиненным может быть различным**

**20. Какое слово лучше всего характеризует сущность понятия власть?**

- а) принуждение
- б) зависимость
- в) страх
- в) **манипуляции**

**Тест предпринимательских и менеджерских способностей**

Представьте, что Вы управляете каким-либо коллективом (если Вы и так не менеджер).  
Ответы на все вопросы могут быть трех видов:

- 1 - <да>;
- 2 - <затрудняюсь ответить>;
- 3 - <нет>.

1. Я не затруднюсь уволить с работы даже очень обязательного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу: «Третий сорт — не брак!»
2. В неопределенной ситуации я способен(на) остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.
3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчиненными и руководством.
4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчиненными.
5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.
6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.
7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.
8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т. п.
10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.
11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.
12. Я способен(на) поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих, но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья.
13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определенности ситуации, не стоит предпринимать решительные действия.

14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.
15. Я способен(на) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию в семье и с друзьями, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.
16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так, как хочется.
17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчиненными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».
18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.
19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.
20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.
21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.
22. Менеджер просто обязан высказать свое возмущение подчиненными, чья работа вызывает недовольство.
23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.
24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.
25. Я часто влияю на принятие решений коллегами, мне не подчиненными.
26. Планирование — это пережиток социалистической идеологии.
27. Я считаю, что лучше «выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.
28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.
29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.
30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, легкость и точность действий.

№ вопроса	Порядковый номер ответа		
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0

12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

### Результат

Подсчитайте количество баллов. За каждый положительный ответ в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 и отрицательный в остальных вопросах записывается по одному баллу.

**Если сумма баллов меньше девяти**, то вам скорее всего лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных мало осуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом: созерцанием действительности или насыщенной духовной жизнью. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

**При 10 — 21 баллах** можно говорить о возможности стать со временем хорошим менеджером. Но все же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но для этого потребуется пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

**Если сумма выше 22 баллов**, то вы на правильном пути и скорее всего точно угадали свое призвание. **Если результат выше 26 баллов**, то вы — прирожденный менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо (что вы и сами прекрасно знаете).

## 11. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Менеджмент. Понятие менеджмента, его содержание.
2. Сущность мотиваций и их роль в повышении эффективности организации.
3. Менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру.
4. Управленческие решения. Их роль в процессе менеджмента.
5. Организация как объект менеджмента.
6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
7. Внутренняя среда менеджмента.
8. Современные теории мотивации.
9. Основные подходы к менеджменту. (школы управления)
10. Потребности как основа мотивации: первичные и вторичные потребности.
11. Внешняя среда организации.
12. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
13. Экономические методы управления.



14. Учет особенностей российского менеджмента при использовании современного опыта.
15. Коммуникации. Коммуникативность в межличностных отношениях.
16. Американский и японский менеджмент: преимущества и недостатки.
17. Сущность и классификация методов управления.
18. Этапы и фазы делового общения.
19. Стратегическое планирование.
20. Виды и формы делового общения.
21. Административные методы управления.
22. Современные подходы в менеджменте.
23. Контроль. Понятие и виды контроля.
24. Стиль руководства. Классификация стилей руководства.
25. Функции управления, их классификация.
26. Характер. Как выработать нужные черты характера.
27. Структура управления.
28. Деловое общение. Правила ведения беседы.
29. Социально - психологическое управление. Необходимость сочетания всех методов управления.
30. Деловое общение. Типы собеседников.
31. Организационные структуры управление предприятием. Основы власти и влияние
32. Конфликт: сущность, причины. Стрессы.
33. Цикл менеджмента.
34. Подбор персонала.
  
35. Правление персоналом.
36. Адаптация персонала.
37. Методы управление персоналом.
38. Понятие мотивации.
39. Контроль и его виды
40. Авторитарный стиль: преимущество -недостатки.
41. Демократический стиль: преимущество -недостатки

## **11.ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Ситуационные задания для подготовки к экзамену по дисциплине «Менеджмент» по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

#### **Ситуационная задача 1**

##### **Задание 1**

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем.  
Постарайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

### Ситуационная задача 2

**Задание 1.** Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник

- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

### Ситуационная задача 3

**Задание 1.** Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

### Ситуационная задача 4

**Задание 1.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

### Ситуационная задача 5

**Задание 1.** Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

- А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.
- Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.
- В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.
- Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

### Ситуационная задача 6

**Задание 1.** . При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите

- А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.
- Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### Ситуационная задача 7

**Задание 1.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе ( в колледже ):

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

Квалифицированного рабочего:

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

Служащего в конторе:

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

Профессионала ( врача, юриста, преподавателя )

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

Неквалифицированного работника

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

### **Ситуационная задача 8**

**Задание 1.** Меня, не достигшего 30 лет, назначили старшим управляющим. Я удовлетворен этим, но иногда чувствую, что людям, которые старше меня, не нравится получать от меня указания.

Возможно ли приобрести авторитет, не прибегая к авторитарным методам?

### **Ситуационная задача 9**

**Задание 1.** Совещания у нас обычно заканчиваются общим обсуждением проблем и тянутся очень долго. Что нужно сделать?

### **Ситуационная задача 10**

**Задание 1.** Укажите, как следует обращаться с подчиненным, который весьма обидчив и от одного замечания становится раздражительным.

### **Ситуационная задача 11**

**Задание 1.** У вас в кабинете во время беседы сотрудник "вышел из себя". Как поступить?

### **Ситуационная задача 12**

#### **Задание 1**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

### **Ситуационная задача 13**

#### **Задание 1**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя. Ситуация «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

### Ситуационная задача 14

#### Задание 1.

Как бы вы поступили в следующих обстоятельствах?

1. Сотрудник вашего отдела, разговаривая с коллегами, постоянно повторяет: — что он самый опытный из них; — быстро принимает решения; — очень загружен потому, что к нему тянутся клиенты; — что ему часто приходится отказываться от заманчивых предложений по переходу в другой банк, а здесь его мало ценят.

Безусловно, он всем надоел.

Вы приглашаете сотрудников и говорите...

### Ситуационная задача 15

#### Задание 1.

Руководство банка поручило дизайнерам провести замену мебели в кабинетах руководящих сотрудников.

Однажды утром, войдя в свой кабинет, вы не узнали его.

Мебель и планировка рабочего места, по вашему мнению, не пригодны для работы и неудобны.

Ваши действия?

## 12.. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

### 13.1. Практическая работа:

- “5” – все задания выполнены
- “4” – наблюдались неточности при выполнении работы
- “3” – наблюдались ошибки при выполнении работы
- “2” – работа выполнена менее 50 %

### 13.2. Тестовые задания

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

### 13.ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ БИЛЕТ

Министерство образования и науки Республики Дагестан  
ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТЫ

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан  
ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

### Вопросы:

1. Менеджмент. Понятие менеджмента, как наука.
2. Сущность мотиваций и их роль .
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)



Министерство образования и науки Республики Дагестан  
ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2.**

по дисциплине *«Менеджмент»*  
для специальности для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

**Вопросы:**

1. Менеджер. Требования, предъявляемые к менеджерам.
2. Управленческие решения. Их роль в процессе менеджмента.
3. Практическая ситуация.

**Составитель**

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан  
ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3.**

по дисциплине *«Менеджмент»*  
для специальности для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

**Вопросы:**

1. Организация как объект менеджмента.
2. Эволюция менеджмента
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан  
ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе

\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4.**

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

**Вопросы:**

1. Внутренняя среда менеджмента.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Практическая ситуация.

**Составитель**

\_\_\_\_\_ **Х.А. Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан  
ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5.**

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

**Вопросы:**

1. Основные подходы к менеджменту.(школы управления)
2. Подходы и стили управления
3. Практическая ситуация.

**Составитель**

\_\_\_\_\_ **Х.А. Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

#### Вопросы:

1. Внешняя среда организации.
2. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Жизненный цикл.
2. Цикл менеджмента (дать каждому характеристику)
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Процесс планирование.
2. Плюсы и минусы линейной структуры
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**

(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.  
Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ  
зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Процессуальные теории мотивации
2. Характеристика эффективности контроля
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)



Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Стратегическое планирование.
2. Управленческое решение и деловая коммуникация
3. Практическая ситуация

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А. Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе

\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

#### Вопросы:

1. Виды управленческого решения
2. Лидерство, влияние, власть.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Стадия принятие решение
2. Понятие и виды классификационной инновации
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ Х.А.Сулейманова  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

#### Вопросы:

1. Планирование потенциала «Внедрение».
2. Содержательные теории мотивации.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А. Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

#### Вопросы:

1. Плюсы минусы функциональной структуры
2. Анализ конкурентных сил.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе

\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Понятие организация.
2. Деловое общение. Типы собеседников.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

#### Вопросы:

1. Плюсы и минусы матричной структуры.
2. Основы власти и влияние.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Конфликт: сущность, причины. Стрессы.
2. Цикл менеджмента.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)



Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Управленческая решетка Блейка -Моутона
2. Теория X и теория Y
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

#### Вопросы:

1. Дерево целей
2. Понятие мотивации
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «Банковское дело»

#### Вопросы:

1. Процесс мотивации
2. Контроль и его виды.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

#### Вопросы:

4. Менеджер. Требования, предъявляемые к менеджерам.
5. Процесс мотивации
6. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

- 1.Виды управленческих решения
- 2.Эволюция менеджмента
- 3.Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 «*Банковское дело*»

Вопросы:

1. Управленческое решение и деловая коммуникация
2. Теория X и Теория Y
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

1. Внешняя среда организации..
2. Стресс и его причины
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову

Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе

\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

1. Плюсы и минусы дивизиональной структуры
2. Стадия принятия решений
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)



Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 26.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

1. Управленческая решетка Блейка -Моутана
2. Подходы и стили управления
6. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 27.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

1. Контроль. Понятие и виды контроля.
2. Потребности как основа мотивации: первичные и вторичные потребности
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 28.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

1. Функции управления, их классификация..
2. Понятие мотивации.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 29.

по дисциплине «*Менеджмент*»  
для специальности 38.02.07 « Банковское дело»

Вопросы:

1. Дерево целей
2. Основы власти и влияние.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

Министерство образования и науки Республики Дагестан

ГПБОУ Колледж экономики и предпринимательства

Рассмотрено  
на заседании цикловой комиссии  
социально-экономических дисциплин

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Председатель П(Ц)К  
\_\_\_\_\_ Сулейманову  
Х.А.

УТВЕРЖДАЮ

зам. директора по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Бучаева А.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 30.

по дисциплине «**Менеджмент**»  
для специальности 38.02.07 «**Банковское дело**»

Вопросы:

1. Плюсы и минусы функциональной структуры
2. Стратегическое планирование.
3. Практическая ситуация.

Составитель

\_\_\_\_\_ **Х.А.Сулейманова**  
(подпись)

**В комплекте - 30 билетов.**

К комплекту экзаменационных билетов прилагаются разработанные преподавателем и утвержденные на заседании цикловой комиссии оценки по дисциплине.

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если отражены в ответе все вопросы в полном объеме и решена задача;
- оценка «хорошо», если отражены в ответе все вопросы, имеются неточности и решена задача;
- оценка «удовлетворительно», если отражен в ответе только один вопрос и решена задача;
- оценка «неудовлетворительно» не в полном объеме отражены ответы на вопросы и не решена задача.

#### **14. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ**

**"Отлично"** - если студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал в рамках указанных общих и профессиональных компетенций, знаний и умений. Исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с условиями современного производства, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

- **"Хорошо"** - если твердо студент знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

- **"Удовлетворительно"** - если студент усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

- **"Неудовлетворительно"** - если студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

#### **15.УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

**Основная:**

1. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник для студ. СПО [Текст]. / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: ИЦ «Академия», 2019. – 288 с.
2. Драчева Е.Л. Менеджмент: практикум [Текст]. / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: ИЦ «Академия», 2019. – 288 с.
3. Основы менеджмента: электронный учебник. / Л.В. Плахова и др. – Электрон.дан. – М.; КНОРУС, 2019. – 1 электрон.опт. диск; зв., цв.

**Дополнительная:**

4. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: уч. пос. – М.: Проспект, 2018. – 120 с.
5. Райченко А.В., Хохлова И.В. Менеджмент: уч.пос. – М.: ФОРУМ, 2019. 368 с.

6. Суетенков Е.н., Пасько Н.И. Основы менеджмента: уч. пос. – М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2019 – 240 с.

7. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент. / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: ВШ, 2019. – 327 с.

#### **Периодические издания**

Периодические издания, содержание и статьи которых доступны на сайте Научной электронной библиотеки (<http://elibrary.ru>):

#### **Основные:**

Менеджмент в России и за рубежом

Проблемы теории и практики управления

Российский журнал менеджмента

Экономика и управление в зарубежных странах

#### **Дополнительные:**

Антикризисное управление, Бизнес, менеджмент и право, Бизнес: Экономика, маркетинг, менеджмент, Генеральный директор: Управление промышленным предприятием, Инновационный менеджмент, Информационные процессы и управление, 16 Кадровый менеджмент, Менеджмент и бизнес-администрирование, Менеджмент инноваций, Менеджмент сегодня, Самоуправление, Системное управление. Проблемы и решения, Современное управление, Социально-экономическое управление: теория и практика, Стратегический менеджмент, Управление компанией, Управление корпоративной культурой, Управление корпоративными финансами, Управление общественными и экономическими системами, Управление персоналом, Управление проектами, Управление риском, Управление экономическими системами: электронный научный журнал, Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление, Финансовый менеджмент, Экономика и менеджмент систем управления, Экономика и управление: научно-практический журнал, Эффективное антикризисное управление.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека – доступны электронные версии статей журналов

2. <http://www.aup.ru/library/> - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». 13.01.2017-18 гг.

3. <http://www.brandmanager.narod.ru/> - народный бренд-менеджер 13.01.2019г.

4. <http://www.examen.od.ua> Сайт «Сдаем экзамен по менеджменту организаций» 13.01.2019 г.

5. <http://www.vernikov.ru> Подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий - статьи, книги, различные работы. 13.01.2019 г.

#### **Пакеты прикладных профессиональных программ:**

1. <http://www.consultant.ru> – Справочная правовая система «Консультант Плюс»/ правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация.

## 16. КОНТРОЛЬНО ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Менеджмент».

Министерство образования Республики Дагестан  
дисциплина «Менеджмент»

По специальности № **38.02.07 «Банковское дело»**

1. Главным признаком организации считается...
  - а) объединение коллектива людей
  - б) разделение труда
  - в) **наличие цели**
  
2. С точки зрения теории менеджмента внутренняя среда организации объединяет элементы
  - а) **включающие подразделения организации**
  - б) которыми располагают субъект и объект управления
  - в) расположенные на территории организации
  
3. Под внешней средой понимается (-ются):
  - а) группа организации в той же отрасли
  - б) условия функционирования организации
  - в) **комплекс факторов среды организации**
  
4. Организации, работающие без четко определенных целей, правил, структур, в менеджменте называются:
  - а) **неформальными**
  - б) венчурными
  - в) формальными
  
5. Мотивирование – это ...
  - а) **побуждение человека или группы к активной и эффективной деятельности**
  - б) внешние побуждения работника к деятельности
  - в) использование мотивов поведения в управлении деятельностью работников
6. Заполните пропуск  
В теории менеджмента планирование, организация, контроль представляют собой \_\_\_\_\_ менеджмента
  - а) принципы
  - б) **функции**
  - в) школы
  
7. Заполните пропуск  
В управлении с наибольшим риском связано решение \_\_\_\_\_ проблем
  - а) Стандартных
  - б) **Нестандартных**
  - в) Слабо структурированных
  
8. В теории менеджмента к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся
  - а) **коллегиальные решения**
  - б) тактические
  - в) стратегические
  
9. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является
  - 1) экспертной;
  - 2) **харизматической;**



- 3) диктаторской;
- 4) принудительной.

Министерство образования и науки Республики Дагестан  
КЭИП

Тест, вариант № 2  
дисциплина «Менеджмент»

По специальности № 38.02.07 «Банковское дело»

Авторитарное руководство характеризуется:

- a) невмешательством руководства в процесс принятия решений
  - б) разделением власти и участием работников в управлении
  - в) высокой степенью единоличной власти руководителя.**
1. Для того, чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении следует:
    - a) располагать определенными ресурсами
    - б) иметь систему жесткого контроля
    - в) иметь отлаженную систему мотивации**
  2. Стиль руководства – это:
    - a) система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчинённым
    - б) порядок введения изменений в работу организации
    - в) наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации**
  3. Основные причины вступления в формальные группы
    - a) взаимопомощь, общие интересы, увлечения
    - б) получение кредита на льготных условиях
    - в) вознаграждение, заработная плата, престиж**
  4. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:
    - a) авторитетным работником
    - б) формальным лидером**
    - в) неформальным лидером
  5. Существование неформальной организации
    - a) показатель слабости руководителя
    - б) естественное явление для организации**
    - в) результат умелого руководства
  6. В каких из перечисленных ниже случаях следует применить либеральный или пассивный стиль руководства?
    - a) сотрудники имеют различный уровень образования
    - б) сотрудники имеют приблизительно одинаковый уровень образования.**
    - в) сотрудники имеют различный интеллектуальный уровень
  7. Неформальная организация представляет собой:
    - a) объединение недобросовестных работников;
    - б) объединение работников на основе общих интересов, убеждений.**
    - в) либеральный или пассивный стиль руководства
  8. Управление организацией это-
    - a) Осуществление производства.
    - б) Процесс планирования, организации, мотивации, и контроля деятельности работников.**
    - в) Технология принятия управленческого решения
  9. Из каких этапов состоит технология принятия управленческих решений
    - a) Общий стиль, научный стиль, политический, этико-психологический, индивидуальный

- б) **Постановка проблемы, выявление ограничений и определение альтернативных вариантов решения проблемы.**
- в) Экономические, технологические, моральные

Министерство образования Республики Дагестан  
КЭиП

Тест, вариант № 3  
дисциплина «Менеджмент»

По специальности № **38.02.07** «Банковское дело»

1. Что означает профессионализм менеджера?
  - а) знание технологии отрасли
  - б) опыт практической работы в отрасли
  - в) управленческую подготовку**
2. Основные формы воздействия на коллектив:
  - а) убеждение, как метод воспитания и формирования личности**
  - б) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива
  - в) установление в коллективе благоприятного морального климата
3. Кем, прежде всего, должен быть менеджер?
  - а) экономистом
  - б) специалистом данной отрасли
  - в) специалистом по управлению**
4. На чем основываются административные методы управления?
  - а) на штрафных санкциях
  - б) на законодательных и нормативных актах**
  - в) на экономических интересах объектов управления
5. Что такое методы управления?
  - а) основные правила управления
  - б) закономерности управления
  - в) способы воздействия субъекта на объект**
6. Какое утверждение правомерно для лидера?
  - а) он организует работу
  - б) он ведет за собой**
  - в) он командует
7. Главные цели применения социально-психологических методов:
  - а) повышение продуктивности и качество работы;
  - б) формирование положительного социально-психологического климата в коллективе.**
  - в) применение социально-психологических методов;
8. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:
  - а) организацией;
  - б) группой;**
  - в) неформальной группой.
9. Какой стиль лучше применить в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе?
  - а) либеральный или пассивный
  - б) жесткого администрирования
  - в) демократический**
10. Неформальный лидер может оказывать:
  - а) отрицательное влияние на своих коллег;

- б) как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег.**  
в) положительное влияние па коллег.

Министерство образования Республики Дагестан  
КЭиП

Тест, вариант № 4  
дисциплина «Менеджмент»

По специальности № **38.02.07 «Банковское дело»**

1. Процесс принятия решений начинается с:
  - а) определения целей
  - б) определения задач
  - в) выявления проблемы**
  
2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?
  - а) Менеджмент**
  - б) Управление
  - в) Функция менеджмента
  
3. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?
  - а) Можно**
  - б) Нельзя
  
4. Что поступает в организацию из внешней среды?(можно выбрать несколько вариантов)
  - а) Цели
  - б) Информация**
  - в) Ресурсы**
  
5. Что является результатом деятельности объекта управления?
  - а) Информация
  - б) Функция управления
  - в) Готовая продукция организации**
  
6. Что является предметом труда работников управления?
  - а). Сырье, материалы
  - б). Готовая продукция
  - в). Информация**
  
7. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?
  - а) Во внешней среде
  - б) Во внутренней среде
  - в) Во внешней и внутренней среде**
  
8. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?
  - а) Менеджмент**
  - б) Управление
  - в) Функция менеджмента
  
9. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
  - а) Персонал**
  - б) Методы решения управленческих задач
  - в) Управленческие решения
  
10. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?
  - а) Планирование
  - б) Организация**

**в) Мотиваци**

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если верно отвечает на 90-100% вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если верно отвечает на 75-89% вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если верно отвечает на 50-74% вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если верно отвечает на менее 50% вопросов;

