

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор



О.А. Удалых

«24» апреля

2024 г.

М.П.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине

**Менеджмент**

(наименование учебной дисциплины/практики)

Направление подготовки/специальность 35.04.04 Агрономия

(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность  
(профиль)

Агрономия

(наименование профиля/специализации подготовки, при наличии)

Квалификация выпускника:

магистр

(квалификация выпускника)

Год начала подготовки: 2024

Макеевка – 2024

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» является частью ОПОП ВО по направлению подготовки 35.04.04 «Агрономия, направленность (профиль): Агрономия и предназначен для оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся.

Разработчик(и)

  
(подпись)

О.А. Сизоненко

(ИОФ)

(подпись)

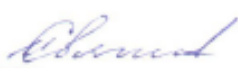
(ИОФ)

(подпись)

(ИОФ)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании ПМК кафедры экономики, протокол № 8 от «20» марта 2024 года.

Председатель ПМК

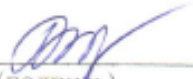
  
(подпись)

И.Н. Святенко

(ИОФ)

Фонд оценочных средств утвержден на заседании кафедры экономики, протокол № 8 от «20» марта 2024 года.

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

В.И. Веретенников

(ИОФ)

## Раздел 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Менеджмент»

### 1.1. Основные сведения о дисциплине

|                                                                                                                    |                                              |         |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------|--------------|
| Укрупненная группа                                                                                                 | 35.00.00 Сельское, лесное и рыбное хозяйство |         |              |
| Направление подготовки / специальность                                                                             | 35.04.04 Агрономия                           |         |              |
| Направленность программы                                                                                           | Агрономия                                    |         |              |
| Образовательная программа                                                                                          | Магистратура                                 |         |              |
| Квалификация                                                                                                       | Магистр                                      |         |              |
| Дисциплина обязательной части / части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы | Обязательная часть                           |         |              |
| Форма контроля                                                                                                     | Экзамен                                      |         |              |
| Показатели трудоемкости                                                                                            | Форма обучения                               |         |              |
|                                                                                                                    | очная                                        | заочная | очно-заочная |
| Год обучения                                                                                                       | 1                                            | 1       | 1            |
| Семестр                                                                                                            | 1                                            | 2       | 2            |
| Количество зачетных единиц                                                                                         | 4                                            | 4       | 4            |
| Общее количество часов                                                                                             | 144                                          | 144     | 144          |
| Количество часов, часы:                                                                                            |                                              |         |              |
| -лекционных                                                                                                        | 16                                           | 2       | 8            |
| -практических (семинарских)                                                                                        | 14                                           | 8       | 8            |
| -лабораторных                                                                                                      | -                                            | -       | -            |
| -курсовая работа (проект)                                                                                          | -                                            | -       | -            |
| -контактной работы на промежуточную аттестацию                                                                     | 2,3                                          | 2,3     | 2,3          |
| -самостоятельной работы                                                                                            | 111,7                                        | 131,7   | 125,7        |

### 1.2. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Менеджмент»

| Код компетенции | Содержание компетенции                                                                                                 | Планируемые результаты обучения                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                                        | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Формируемые знания, умения и навыки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1               | 2                                                                                                                      | 3                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| УК-3            | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК - 3.1 Организует и руководит работой команды      | <p><b>Знание:</b> сущности, функций и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования</p> <p><b>Умение:</b> анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением</p> |

|  |  |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>УК - 3.2</p> <p>Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели</p> | <p>эффективности управленческой деятельности;</p> <p><i>Навык:</i> оценки персонала для оптимального подбора состава команды</p> <p><i>Опыт деятельности:</i> применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p> <p><i>Знание:</i> процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений;</p> <p>стратегий и принципов командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации;</p> <p><i>Умение</i> определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели</p> <p><i>Навык:</i> организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач</p> <p><i>Опыт деятельности:</i> самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1.3. Перечень тем дисциплины

| Шифр<br>темы | Название темы                                           | Кол-во<br>часов |                  |                           |
|--------------|---------------------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|
|              |                                                         | очная<br>форма  | заочная<br>форма | Очно-<br>заочная<br>форма |
| T.1.1        | Менеджмент как научная система управления.              | 10              | 10               | 10                        |
| T. 1.2       | История менеджмента                                     | 10              | 10               | 10                        |
| T.2.1        | Организация как объект управления.                      | 10              | 10               | 10                        |
| T.2.2        | Планирование управленческой деятельности на предприятии | 10              | 10               | 10                        |
| T.2.3        | Мотивация персонала предприятия                         | 10              | 10               | 10                        |
| T.2.4        | Лидерство и руководство предприятием.                   | 10              | 10               | 10                        |
| T.2.5        | Принятие управленческого решения                        | 10              | 11               | 10                        |
| T.2.6        | Управление организационными изменениями                 | 10              | 11               | 10                        |
| T.2.7        | Менеджмент в агробизнесе                                | 10              | 10               | 10                        |
| T.3.1        | Коммуникационное обеспечение менеджмента                | 10              | 10               | 10                        |
| T.3.2        | Управление организационной культурой                    | 10              | 10               | 10                        |
| T.3.3        | Бизнес-этикет. Деловое общение.                         | 10              | 10               | 10                        |
| T.3.4        | Управление конфликтами и стрессами в организации        | 10              | 9,7              | 10,7                      |
| T.3.5        | Оценка эффективности менеджмента                        | 10              | 10               | 11                        |
|              | Другие виды контактной работы                           | 2,3             | 2,3              | 2,3                       |
| Всего        |                                                         | 144             | 144              | 144                       |

### 1.4. Матрица соответствия тем учебной дисциплины и компетенций

| <i>Шифр компетенции по ГОС ВПО</i> | <i>Шифр темы</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                    | T1.1             | T1.2 | T2.1 | T2.2 | T2.3 | T2.4 | T2.5 | T2.6 | T2.7 | T3.1 | T3.2 | T3.3 | T3.4 | T3.5 |
| УК-3.1                             | +                | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    |
| УК-3.2                             | +                | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    | +    |

### 1.5. Соответствие тем дисциплины и контрольно-измерительных материалов

| №<br>темы | <i>ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ</i>                             |                                   |                                                  |                                       |                                                |                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|
|           | <i>Тестовые задания по теоретическому материалу</i> | <i>Вопросы для устного опроса</i> | <i>Типовые задания практического характера</i>   | <i>Задания для контрольной работы</i> | <i>Тематика рефератов, докладов, сообщений</i> | <i>Групповое творческое задание</i> |
|           | <b>Блок А</b><br><b>Контроль знаний</b>             |                                   | <b>Блок Б</b><br><b>Контроль умений, навыков</b> |                                       |                                                |                                     |
| Тема 1.1  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 1.2  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 2.1  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 2.2  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 2.3  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 2.4  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 2.5  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              | +                                   |
| Тема 2.6  |                                                     | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 2.7  |                                                     | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 3.1  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 3.2  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 3.3  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 3.4  | +                                                   | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |
| Тема 3.5  |                                                     | +                                 | +                                                | +                                     | +                                              |                                     |

### 1.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

| Результат обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                    | Критерии и показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | неудовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                                                           | удовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                                                            | хорошо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | отлично                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>I этап</p> <p><b>Знать</b> сущность, функции, и характерные черты современного менеджмента; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования (УК-3 / УК-3.1)</p>                                                          | <p><b>Фрагментарные знания</b> сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования / <b>Отсутствие знаний</b></p>                                                         | <p><b>Неполные знания</b> сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования</p>                                                                                        | <p><b>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания</b> сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования</p>                                                           | <p><b>Сформированные и систематические знания</b> сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования</p>                                                   |
| <p>II этап</p> <p><b>Уметь</b> анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности (УК-3 / УК-3.1))</p> | <p><b>Фрагментарное умение</b> анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности / <b>Отсутствие умений</b></p> | <p><b>В целом успешное, но не систематическое умение</b> анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p> | <p><b>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение</b> анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p> | <p><b>Успешное и систематическое умение</b> анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p> |
| <p>III этап</p> <p><b>Владеть навыками</b> оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности (УК-3 / УК-3.1)</p>                                  | <p><b>Фрагментарное применение навыков</b> познания, оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности / <b>Отсутствие навыков</b></p>                      | <p><b>В целом успешное, но не систематическое применение навыков</b> оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p>                                 | <p><b>В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков</b> оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p>                         | <p><b>Успешное и систематическое применение навыков</b> оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности</p>                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I этап</p> <p><b>Знать</b> процесс, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации(<b>УК-3 / УК-3.2</b>)</p>                                                                     | <p><b>Фрагментарные знания</b> процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации/ <b>Отсутствие знаний</b></p>                                                                  | <p><b>Неполные знания</b> процесса, принципов, форм и методов принятия реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации</p>                                                                                                   | <p><b>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания</b> процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации</p>                                                                    | <p><b>Сформированные и систематические знания</b> процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации</p>                                                            |
| <p>II этап</p> <p><b>Уметь</b> определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели (<b>УК-3 / УК-3.2</b>)</p> | <p><b>Фрагментарное умение</b> определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели/ <b>Отсутствие умений</b></p> | <p><b>В целом успешное, но не систематическое умение</b> определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели</p> | <p><b>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение</b> определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели</p> | <p><b>Успешное и систематическое умение</b> определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; определять стиль управления и эффективность руководства командой; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>III этап</p> <p><b>Владеть навыками</b> организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд <b>(УК-3 / УК-3.2)</b></p> | <p><b>Фрагментарное применение навыков</b> организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд/<b>Отсутствие навыков</b></p> | <p><b>В целом успешное, но не систематическое применение навыков</b> организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд</p> | <p><b>В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение</b> организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд</p> | <p><b>Успешное и систематическое применение навыков</b> организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

### Блок А

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### Фонд тестовых заданий по дисциплине

#### Тема 1.1

*1. Управление - это:*

1. руководство
2. воздействие на определенный объект
3. планирование

*2. Практика управления возникла:*

1. в ходе бурной индустриализации промышленного производства
2. одновременно с возникновением системного подхода к управлению
3. одновременно с объединением людей в организованные группы

*3. Менеджмент – это наука, изучающая:*

1. человеческий потенциал
2. взаимодействие работников внутри коллектива
3. процессы управления материальными, сырьевыми, трудовыми и т.д. ресурсами  
фирмы

*4. Менеджмент как наука – это:*

1. комплекс междисциплинарных исследований, направленных на изучение принципов принятия эффективных управленческих решений
2. специфическое экономическое знание, изучающее все виды ресурсов и управление ими
3. область знаний о том, как эффективно воздействовать на имеющиеся в организации ресурсы

*5. Конечной целью менеджмента является:*

1. рационализация организации производства
2. обеспечение прибыльности предприятия
3. повышение мотивации работников

*6. Критерием эффективности менеджмента является:*

1. срок, в течение которого организация функционирует на рынке
2. совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем
3. непрерывный рост прибыли

*7. Задачами менеджмента являются:*

1. разработка и научное обоснование управленческих решений
2. создание необходимых условий для принятия рациональных и эффективных управленческих решений
3. разработка, проверка на практике и внедрение научных методов, подходов и принципов, которые обеспечивают слаженную и бесперебойную работу коллектива и отдельных ее членов

*8. Методы исследования в менеджменте:*

1. представляют собой конкретные способы реализации управленческих решений, которые ведут к достижению поставленных целей и задач
2. это специфические способы познания, приемы, подходы и принципы, которые

делают воздействие на объект управления эффективным

3. свод правил, норм и научных приемов, которые используются для изучения мотивационных признаков сотрудников

*9. Методы менеджмента - это:*

1. подходы к подбору и выбраковыванию ресурсов
2. способы повысить эффективность используемых ресурсов
3. приемы и способы воздействия на коллектив, а также отдельно взятых работников для достижения целей и миссии организации

*10. Директивный характер носят*

1. экономические методы управления
2. организационно-административные методы управления
3. социально-психологические методы управления

*11. На обеспечение рационального использования экономических законов направлены:*

1. экономические методы управления
2. организационно-административные методы управления
3. социально-психологические методы управления

*12. На личностные взаимоотношения и социальные процессы воздействуют:*

1. экономические методы управления
2. организационно-административные методы управления
3. социально-психологические методы управления

*13. К организационным методам относятся*

1. социальное планирование и мотивация
2. нормирование, регламентирование, оргпроектирование
3. приказы, распоряжения, постановления, инструктаж, команды

*14. Моральные стимулы к труду используются в:*

1. организационно-административных методах управления
2. экономических методах управления
3. социально-психологических методах управления

*15. В системе управления организацией - объект менеджмента - это:*

1. управляемая подсистема
2. управляющая подсистема
3. организационная система

*16. Что является объектом и субъектом менеджмента?*

1. объекты – управленческие решения, субъекты – менеджеры, подчиненные
2. объекты – производственная деятельность и взаимодействие с контрагентами, ресурсы всех видов, рынок, информация, субъект – менеджер
3. объекты – деньги, трудовые ресурсы, рынок, субъект – рыночная экономика

*17. Управление – это в менеджменте:*

1. основной метод работы руководителя
2. процесс упорядочения информации и грамотное распоряжение ею
3. процесс прогнозирования и планирования, организации, координации, мотивации и контроля, который позволяет сформулировать цели организации и наметить пути их достижения

*18. Вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения — это:*

1. категория менеджмента
2. метод менеджмента
3. функция менеджмента

*19. Какова важнейшая функция управления?*

1. создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия
2. повышение производительности труда работников
3. постоянное внедрение достижений НТП в производство

*20. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?*

1. общие
2. процессные
3. специфические

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

1. контроль
2. планирование
3. мотивация

*22. Планирование как функция менеджмента заключается в:*

1. формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения
2. разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации
3. составлении производственных планов для каждого работника

*23. Выявление фактического состояния дел, выработка корректировочных мероприятий - это задача функции:*

1. координирования
2. организации
3. контроля

*24. Установление взаимосвязей и взаимоотношений между всеми элементами объекта управления предусматривает функция:*

1. планирования
2. организации
3. мотивации

*25. Руководящие правила, основные положения и нормы поведения, руководствуясь которыми органы управления обеспечивают эффективное развитие организации – это:*

1. методы менеджмента
2. закономерности менеджмента
3. принципы менеджмента

*26. Что должны отражать современные принципы менеджмента?*

1. основные закономерности управления
2. основные связи, которые складываются в системе
3. основные отношения, которые складываются в системе
4. основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе
5. обязательное наличие цели при управлении

*27. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?*

1. в организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации
2. интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом
3. интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных

групп работников

4. в организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом

5. интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива

28. *Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?*

1. выполнение всеми работниками поставленных заданий
2. четкое соблюдение администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта
3. выполнение менеджерами поставленных заданий
4. выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий
5. полное подчинение работников руководящему аппарату

29. *Что из ниже перечисленного не относится к принципам управления, разработанным А. Файолем?*

1. корпоративный дух, скалярная цепь
2. стандартизация продукции, всеобщий менеджмент качества
3. справедливость
4. единоначалие, дисциплина

30. *Принцип компетентности заключается в:*

1. группировке элементов менеджмента по видам выполняемой работы
2. необходимости знания менеджером системы управления
3. выделении ведущего звена
4. использовании системного подхода

31. *Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем относится к :*

1. Механизму оптимизации
2. Целям менеджмента
3. Закономерностям менеджмента
4. Функциям менеджмента

32. *Какое из нижеприведенных определений относится к закономерностям менеджмента:*

1. это обособленная область управленческой деятельности
2. это основные правила управленческой деятельности
3. это способы достижения цели
4. это систематические тенденции, отражающие устойчивые взаимосвязи между элементами управления

33. *Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией относится к:*

1. правилам менеджмента
2. методам менеджмента
3. закономерностям менеджмента
4. целевым установкам менеджмента

34. *Главной задачей западноевропейской модели менеджмента является:*

1. соответствие содержания управления формам собственности
2. высокое качество продукции
3. социальная ориентация рынка
4. адаптация к неопределенности внешней среды

35. *Основоположником концепции научного управления был:*

1. Ф. Тейлор
2. Г. Эмерсон
3. Г. Форд
4. А. Файоль

### Тема 1.2

*1. Кто стоял у истоков школы научного управления?*

1. А. Файоль
2. Д. Гетти
3. М. Фоллетт;
4. Ф. Тейлор

*2. Принцип распределения ответственности между руководителями и работниками относится к концепции управления:*

1. Г. Эмерсона
2. Г. Форда
3. Ф. Тейлора
4. Л. Урвика

*3. Высшим достижением школы научного управления является разработка:*

1. методов мотивации труда
2. методов математического моделирования
3. анализа рабочих операций
4. способов психологической совместимости работников

*4. Понятие «производительность» внес в науку управления:*

1. А. Файоль
2. М. Вебер
3. Г. Эмерсон
4. Г. Форд

*5. В основе какого принципа Г. Форда лежит мысль, что благополучие производителя зависит, в конечном счете, от пользы, которую он приносит потребителям?*

1. хозяйственный
2. служения
3. высокой зарплаты
4. служения

*6. Постулат «Производить с минимальной затратой материалов и человеческой силы, а продавать с минимальной прибылью» принадлежит:*

1. Г. Форду
2. Д. Рокфеллеру
3. У. Крайслеру
4. М. Веберу

*7. Целью классической школы управления было создание:*

1. методов нормирования труда
2. универсального принципа управления
3. условий трудовой деятельности работников
4. методов стимулирования производительности труда

*8. Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента:*

1. школа научного управления
2. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
3. административная или классическая школа управления
4. школа науки управления или математическая школа управления

*9. Какие виды деятельности объединяет в себе понятие «управление» в соответствии с теорией администрирования?*

1. производственная, управленческая, плановая, финансовая, технологическая, организационная

2. техническая, коммерческая, финансовая, обеспечение безопасности, отчетная, администрирование

3. координационная, контрольная, отчетная, распределительная, прогнозирование, администрирование

*10. Скалярная цепь относится к:*

1. структурным принципам
2. процессуальным принципам
3. результативным принципам

*11. Инициатива относится к:*

1. структурным принципам
2. процессуальным принципам
3. результативным принципам

*12. К какой группе принципов относится принцип «вознаграждение персонала»*

1. структурным
2. процессуальным
3. результативным

*13. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?*

1. научное управление
2. административное управление
3. новая экономическая политика
4. человеческие отношения

*14. Анри Файоль—представитель:*

1. административной школы;
2. научной школы;
3. эмпирической школы;
4. социальной школы.

*15. К научным школам управления не относится:*

1. школа научного управления
2. классическая (административная) школа управления
3. школа человеческих отношений
4. школа А. Маслоу

*16. Впервые стала официально учитывать человеческий фактор:*

1. классическая школа управления
2. школа научного управления
3. школа человеческих отношений
4. школа человеческих резервов

*17. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем школы человеческих отношений:*

1. Э. Мэйо
2. М. Вебер
3. Д. Муни
4. Ф. Тейлор

*18. В соответствии с положениями школы человеческих отношений повышение производительности труда зависит от:*

1. системы стимулирования и регламентации трудового процесса
2. отбора и обучения работников
3. социально-психологических факторов
4. оптимизации системы управления

19. В основу какой школы положен следующий принцип- «человек - это «социальное существо», ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения»:

1. классическая школа
2. школа поведенческих наук
3. школа научного управления
4. школа человеческих отношений

20. Какая школа управления считает, что бюрократическая организация с ее жесткой иерархией несовместима с природой человека и его свободой

1. школа научного управления
2. административная школа
3. школа человеческих отношений
4. количественная школа

21. Какой метод в концепции «человеческих отношений» получил наибольшее практическое распространение?

1. разделение труда
2. повышение производительности труда
3. обогащение труда
4. контроль за коллективным и индивидуальным трудом

22. Представители какой школы рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически?

1. эмпирической школы управления
2. школы социальных систем
3. количественной школы
4. школы поведенческих наук

23. Когда появилась школа науки управления (количественная школа):

1. в 70-е годы XX в.
2. в начале XXI в.;
3. в 40-е годы XX в.

24. Школа науки управления (количественная школа) опиралась на:

1. человеческие ресурсы
2. бюрократические отношения
3. экономико-математические методы
4. корреляционные связи

25. Исследования ученых каких школ базировались на использовании данных точных наук?

1. школы научного управления
2. классической или административной школы
3. школы науки управления и количественный подход
4. школы поведенческих наук
5. школы человеческих отношений

26. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

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

27. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления - единоначалие?

1. школы человеческих отношений

2. школы научного управления
3. классической школы
4. школы науки управления или количественный подход
5. школы поведенческих наук

28. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей и подчиненных?

1. административной школы
2. школы науки управления
3. школы поведенческих наук
4. школы человеческих отношений

29. Представители какой школы ставили под сомнение один из ведущих тезисов классической школы управления – максимальное разделение труда:

1. школы человеческих отношений;
2. школы поведенческих наук;
3. школы науки управления.
4. школы научного управления

30. Автором «Учения об управлении», излагающего административную доктрину управления, является:

1. М.. Вебер
2. А. Рейли
3. А. Файоль
4. Э. Мэйо

## Тема 2.1

1. В результате действия закона параллельности:

1. обеспечивается самосохранение организации
2. повышается уровень информированности членов организации
3. увеличиваются потенциальные возможности и элементов как таковых, и результата их взаимодействия в виде потенциала организации в целом

2. Закон, согласно которому свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов это:

1. закон онтогенеза
2. закон самосохранения
3. закон синергии

3. Закон композиции гласит:

1. любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое
2. в организации должна сохраняться пропорциональность между ней и ее элементами
3. функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной мере подчиняется общей цели

4. Организация – это:

1. объединение людей для выполнения определенных работ
2. группа людей, совместно реализующих определенную программу
3. сознательное объединение людей, действующих на основе определенных процедур и правил и совместно реализующих определенную программу или цели
4. объединение людей для осуществления производственной деятельности

5. Организация как объект менеджмента:

1. выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения
2. служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг

3. помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов

6. *Что следует понимать под миссией организации?*

1. основные задания организации
2. основные функции организации
3. основное направление деятельности
4. общая цель, выражающая причины существования организации
5. основные принципы организации

7. *Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:*

1. достижимость, конкретность, ориентация во времени
2. достижимость и ориентация во времени
3. ориентация во времени и конкретность
4. достижимость
5. ориентация во времени

8. *Формальные группы образуются:*

1. в результате вертикального и горизонтального разделения труда
2. по интересам и потребностям
3. спонтанно
4. для выявления недовольства руководством организации

9. *Неформальная группа в организации образуется:*

1. спонтанно
2. при возникновении критической ситуации
3. для переориентации деятельности
4. в результате горизонтального и вертикального разделения труда

10. *Формальные и неформальные группы отличаются:*

1. мотивами возникновения
2. анализом внешней среды
3. общего проведения людьми свободного времени
4. особенности экономических отношений

11. *Основная причина образования неформальных групп в организации:*

1. улучшение условий труда
2. решение производственных проблем
3. общение

12. *По характеру адаптации к изменениям выделяют:*

1. большие, средние и малые организации
2. механистические и органистические организации
3. формальные и неформальные организации

13. *Система, взаимодействующая с внешней средой и приспосабливающаяся к изменениям в ней, называется:*

1. внешней
2. открытой
3. централизованной

14. *Система, имеющая жесткие фиксированные границы, действия которой относительно независимы от окружающей среды, называется:*

1. закрытой
2. независимой
3. циклической

15. *Что не относится к характеристикам открытой системы?*

1. целостность, равновесие, централизация

2. перспективность, специализированность, рост
3. информированность, планомерность, потенциальность
4. независимость; цикличность развития; единоличность

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

1. прибыль, продукция
2. социальное обеспечение работников
3. материалы, капитал, рабочая сила, информация

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

1. готовая продукция, услуги, прибыль
2. трудовые ресурсы
3. прогноз результатов работы

*18. К внутренней среде относятся:*

1. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
2. состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль

*19. К внешней среде организации непрямого действия относятся:*

1. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
2. цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
3. партнеры, персонал, социально-психологические условия
4. состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, технологии, групповые интересы, международная среда

*20. К факторам внутренней среды организации относятся:*

1. цели, задачи и ресурсы организации
2. местоположение организации,
3. дизайн и оборудование рабочих мест
4. престиж и имидж организации

*21. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:*

1. создание, становление, развитие, возрождение;
2. рождение, зрелость;
3. рождение, детство, юность, зрелость, спад, возрождение;
4. рождение, зрелость, возрождение;
5. создание, развитие, зрелость, старение.

*22. Набор базовых ценностей, убеждений, различных соглашений и норм, которые разделяются всеми членами организации - это:*

1. цель организации
2. задачи организации
3. культура организации

*23. К общим характеристикам организации не относятся:*

1. горизонтальное разделение труда
2. продукция, технология
3. зависимость от внешней среды
4. ресурсы

*24. Распределение всей работы на составляющие - это*

1. горизонтальное разделение труда
2. должностное разделение труда
3. вертикальное разделение труда

## 4. организация управления

25. *Какое разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий?*

1. линейное
2. вертикальное
3. дивизионное
4. горизонтальное

26. *Для чего предназначена организационная структура управления?*

1. для обеспечения единства действия всех элементов организации
2. для достижения стратегических целей организации
3. для объединения работников с целью осуществления производственной деятельности.

27. *Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде:*

1. адаптивная
2. процессная
3. реактивная

28. *Из перечисленных руководителей, к высшему уровню управления относятся:*

1. вице-президент, президент
2. бригадир, мастер
3. начальник отдела, управляющий отделением

29. *Из перечисленных руководителей, к нижнему уровню управления относятся:*

1. вице-президент, президент
2. бригадир, мастер
3. начальник отдела, управляющий отделением

30. *Из перечисленных руководителей, к среднему уровню управления относятся:*

1. вице-президент, президент
2. бригадир, мастер
3. начальник отдела, управляющий отделением

31. *Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд:*

1. дочернее товарищество
2. товарищество с ограниченной ответственностью
3. полное товарищество
4. коммандитное товарищество
5. акционерное общество

32. *Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:*

1. Полное товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Коммандитное товарищество;
4. Товарищество с дополнительной ответственностью;
5. Производственный кооператив.

33. *Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом :*

1. товарищество с дополнительной ответственностью
2. товарищество с ограниченной ответственностью
3. полное товарищество

4. коммандитное товарищество
5. акционерное общество

*Тест 34. Участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по обязательствам общества:*

1. только в пределах их вкладов в уставный капитал;
2. своими взносами в уставный капитал и частично принадлежащим им личным имуществом
3. своими взносами в уставный капитал и всем своим личным имуществом
4. своими взносами в уставный и дополнительный капитал предприятий
5. в пределах их вкладов в уставный капитал и дополнительно приобретенными облигациями предприятия

*Тест 35. Акционеры ОАО отвечают по обязательствам общества:*

1. только в пределах принадлежащих им акций;
2. своими взносами в уставный капитал и частично принадлежащим им личным имуществом;
3. своими взносами в уставный капитал и всем своим личным имуществом;
4. своими взносами в уставный и дополнительный капитал предприятий;
5. в пределах их вкладов в уставный капитал и дополнительно приобретенными облигациями предприятия.

*36. Дайте правильное определение корпорации:*

1. уставные объединения предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли и т.д. на основе полной финансовой зависимости от одного или группы предпринимателей;
2. договорные объединения, созданные с целью постоянной координации хозяйственной деятельности;
3. договорные объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников;

*37. Выберите правильное определение ассоциации:*

1. временные уставные объединения промышленного и банковского капитала для достижения общей цели.
2. уставные объединения предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли и т.д. на основе полной финансовой зависимости от одного или группы предпринимателей;
3. договорные объединения, созданные с целью постоянной координации хозяйственной деятельности;

*38. Выберите правильное определение консорциумов:*

1. временные уставные объединения промышленного и банковского капитала для достижения общей цели.
2. договорные объединения, созданные с целью постоянной координации хозяйственной деятельности;
3. договорные объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников;

*39. Концерны это:*

1. договорные объединения, созданные с целью постоянной координации хозяйственной деятельности;
2. договорные объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников;
3. уставные объединения предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли и т.д. на основе полной финансовой зависимости от одного или группы предпринимателей.

40. Организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольных прибылей- это:

1. холдинг
2. трест
3. синдикат
4. картель

## **Тема 2.2**

1. Процесс планирования формирует:

1. ориентир будущей деятельности организации
2. задания для подчиненных
3. поведение организации в определенных условиях
4. виды деятельности организации

2. Планирование – это:

1. управленческая функция
2. сфера деятельности
3. объект управления

3. Что не включает в себя функция планирования?

1. выбор целей и постановку задач планирования
2. материальное вознаграждение
3. определение стратегии
4. определение миссии

4. Планирование определяет:

1. возможные варианты существования организации
2. будущее состояние организации, пути и способы его достижения
3. преобразования в деятельности организации
4. направление усилий членов организации для достижения ее целей

5. На какой срок разрабатывается стратегический план работы предприятия?

1. 1 год
2. 2-3 года
3. Минимум 5 лет

6. Стратегическое планирование заключается в:

1. выборе стратегии организации
2. выборе альтернатив развития организации
3. определение миссии организации

7. Назначение планирования как функции управления состоит в:

1. обеспечении прибыльной деятельности предприятия
2. попытке заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий
3. составление планов с учетом стратегии и целей фирмы, ее производственного профиля и специфики деятельности на рынке

8. Планирование опирается на:

1. взаимосвязанные элементы, каждый из которых выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе
2. цели, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно хозяйственного подразделения
3. выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и

**оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры**

9. В зависимости от длительности планового периода формы планирования делятся на:

1. прогнозирование, бизнес- планирование, комплексное планирование
2. прогнозирование, среднесрочное планирование, оперативное планирование
3. перспективное планирование, текущее планирование, производственное планирование

10. Целью планирования не является:

1. определение конечной и промежуточной цели
2. определение задач, решение которых необходимо для достижения цели
3. определение потребностей работников и стимулирование их деятельности
4. определение средств и способов их решения
5. определение необходимых ресурсов, их источников и способа распределения

11. Перспективное планирование предусматривает:

1. разработку концепции развития организации
2. разработку и построение организационной структуры организации
3. разработку комплексного плана для получения прибылей

12. В системе перспективного планирования различают:

1. текущее и стратегическое планирование
2. долгосрочное и оперативное планирование
3. долгосрочное и стратегическое планирование

13. Среднесрочные планы разрабатываются сроком на:

1. 5 лет;
2. 1 год;
3. 10 лет.

14. Среднесрочные планы предусматривают:

1. детальную разработку оперативных планов
2. разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение цели, определенной долгосрочной программой развития
3. выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности

15. Оперативный план содержит:

1. перспективные направления развития предприятия
2. точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению
3. примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до 2 лет

16. Реализация оперативных планов осуществляется:

1. через взаимодействие между подсистемами в организации
2. через систему финансовых планов
3. путем разработки стандартов

17. Что не относится к этапам стратегического планирования?

1. информационное обеспечение; определение миссии и целей; оценка факторов внешней среды
2. оценка стратегии; анализ внутренней среды; выбор стратегии
3. выявление фактического состояния организации; координация действий
4. формирование вариантов стратегий; выполнение расчетов

18. Какая из базовых стратегий чаще всего применяется на практике?

1. стратегия роста
2. стратегия умеренного роста
3. стратегия сокращения
4. комбинирования стратегия

**19. Тактическое планирование – это:**

1. всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей
2. организованная последовательность действий, разработанных с целью выполнения стратегического плана
3. Комплексный план для получения прибылей в перспективном периоде

**20. Оперативное планирование – это:**

1. долгосрочное комплексное планирование, ориентированное на конечные результаты
2. разновидность управленческой деятельности, которая заключается в реализации комплекса мероприятий, связанных с разработкой оперативного плана с целью реализации избранной стратегии
3. метод распределения ресурсов организации для повышения качества выполняемых работ

**21. Что не относится к этапам оперативного планирования?**

1. информационное обеспечение; оценка позиций фирмы; формирование плановых параметров
2. формирование бюджета; выбор варианта оперативного плана
3. оценка факторов внешней и внутренней среды; выбор стратегии
4. формирование альтернативных вариантов; выбор административных рычагов

**22. Финансовый план (распись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, это:**

1. бизнес-план
2. перспективный план
3. бюджет

**23. Какой из перечисленных принципов не относится к принципам формирования бюджетов?**

1. принцип системности
2. принцип оптимальности
3. принцип точности
4. принцип взаимосогласования
5. принцип интегрирования

**24. Какой из перечисленных принципов не относится к принципам формирования бюджетов?**

1. принцип своевременности
2. принцип координации
3. принцип упорядоченности
4. принцип минимизации расходов
5. принцип гибкости

**25. Документ, который содержит систему мероприятий связанных временем и местом реализации, согласованных с целью и ресурсами и направленных на получение прибыли это:**

1. оперативный план
2. бизнес-план
3. комплексный план
4. производственный план

### **26. Цель разработки бизнес-плана:**

1. создание такой структуры предприятия, которая дает возможность эффективной и совместной работы персонала для достижения общих целей

2. спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов

*3. разработка тактики, политики организации и программы действий*

### *27. К задачам бизнес-планирования не относится:*

1. определение конкретных направлений деятельности фирмы  
2. выбор состава и определение показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям

3. выявление основных конкурентов организации

4. оценка финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

### *28. К задачам бизнес-планирования не относится:*

1. создание соответствующих организационных и социальных условий в организации  
2. определение целевых рынков и места фирмы на этих рынках  
3. формулировка долгосрочных и краткосрочных целей фирмы  
4. определение состава маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования, каналов сбыта и

### *29. Каким разделом завершают бизнес-план?*

1. Резюме

2. Финансовый план

3. Маркетинговый план

## **Тема 2.3**

### *1. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?*

1. достижение личных целей;

2. побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;

3. исполнение принятых управленческих решений;

4. обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;

5. побуждение работников к деятельности.

### *2. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?*

1. со времен появления денег;

2. со времен возникновения организаций;

3. со времен появления руководителя организации;

4. со времен зарождения организованного производства;

5. во время буржуазных революций в Европе.

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

1. планирование

2. контроль

3. мотивация

4. регулирование

5. организация

### *4. Главная мотивация менеджмента - это:*

1. обеспечение и признание

2. имидж, престиж

3. реализация поставленных целей

4. Достижение конкурентного преимущества

5. *Мотивация базируется на:*

1. потребностях и самовыражении;
2. потребностях и вознаграждениях;
3. вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. удовлетворении всех людей;
5. самовыражении и вознаграждениях.

6. *Исследования Э. Мэйо позволили сделать вывод, что:*

1. мотивация работников влияет на их производительность
2. мотивация работников зависит от их производительности
3. на производительность труда влияют такие человеческие факторы, как социальное взаимодействие и групповое поведение

7. *Потребности бывают:*

1. первичные и внутренние;
2. внутренние и вторичные;
3. первичные, вторичные, внутренние и внешние;
4. внутренние и внешние;
5. первичные и внешние.

8. *К первичным потребностям относятся:*

1. психологические;
2. физиологические;
3. экономические;
4. материальные;
5. социальные.

9. *Вознаграждение - это:*

1. выгода
2. премия
3. все то, что человек считает ценным для себя
4. похвала

10. *Вознаграждения делятся на два типа:*

1. признание и обеспечение
2. частные и общие
3. внутренние и внешние

11. *Американский психолог и экономист, автор мотивационной теории потребностей:*

1. Ф. Тейлор
2. Э. Мэйо
3. А. Маслоу
4. Г. Эмерсон

12. *Предпосылки теории иерархии потребностей:*

1. люди постоянно ощущают какие-либо потребности
2. неудовлетворенные потребности развивают у человека комплекс неполноценности
3. чем выше продвигается человек вверх по пирамиде, тем меньше у него потребностей
4. потребности находящиеся ближе к основанию пирамиды требуют первостепенного удовлетворения
5. если одна потребность удовлетворена, то на ее место выходит другая неудовлетворенная

13. *Теория потребностей А. Маслоу относится к:*

1. процессному подходу
2. содержательному подходу

### 3. экономическому подходу

14. В пирамиде А. Маслоу наивысшей является следующая группа потребностей человека:

1. физиологические;
2. принадлежности и причастности;
3. самовыражения;
4. безопасности и социальной защищенности.
5. признания и самоутверждения;

15. В теории СВР, разработанной К. Алдерфером выделяются:

1. 5 категорий
2. 10 категорий
3. 3 категории

16. Согласно теории СВР :

1. удовлетворение любой одной из потребностей не приводит к автоматическому действию потребностей следующего уровня
2. люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно,
3. в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возвращение к уже удовлетворенной потребности низшего уровня

17. Согласно теории Д. Мак Клеllandа у людей существуют такие потребности:

1. существование, самовыражение, безопасность
2. власть, успех, причастность
3. достижения, признание, власть

18. Американский психолог, экономист, автор двухфакторной содержательной модели мотивации:

1. Г. Эмерсон
2. Ф. Герцберг
3. К. Алдерфер
4. Ф. Тейлор

19. К гигиеническим факторам относятся такие элементы:

1. психологические, социальные, экономические
2. условия труда, заработная плата, политика компании, правила и межличностные отношения между людьми
3. безопасности и социальной защищенности, власти, успеха

20. К мотиваторам относятся следующие факторы:

1. достижение признания, ответственность и возможности для роста
2. безопасность труда, премии, производительность
3. уважение, престиж, материальное положение

21. Процессные теории мотивации:

1. анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает вид поведения
2. основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать;
3. манипулируют поведением наемных рабочих с помощью использования экономических или социальных вознаграждений

22. К основным процессным теориям мотивации относятся теории:

1. существования, взаимосвязи, роста
2. ожиданий, справедливости и модель мотивации Портера- Лоулера
3. ожиданий, взаимосвязи, приобретенных потребностей

23. Теория ожидания базируется на следующих основных факторах:

1. ожидание, стимулирование, участие
2. ожидание, достижение, валентность
3. участие, подкрепление, властвование

24. На уверенности в том, что за ответственно выполненную работу человек получит вознаграждение, основывается следующая теория мотивации:

1. справедливости
2. потребностей
3. вознаграждений
4. ожидания

25. Согласно какой теории мотивации достигнутые сотрудником результаты зависят от затраченных усилий, способностей, характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда:

1. теории справедливости
2. теории иерархии
3. теории Портера-Лоулера
4. теории приобретенных потребностей

26. Стимулирование - это:

1. способ удовлетворения потребностей;
2. процесс использования различных стимулов для мотивирования работников
3. мотивирование;
4. изучение потребностей человека.

27. Основной формой экономической мотивации персонала организации является:

1. премии
2. премии и ценные подарки
3. ценные подарки и зарплата
4. зарплата
5. премии и зарплата

28. К средствам мотивации труда не относятся:

1. Вознаграждения;
2. Проведение производственных совещаний
3. Повышение квалификации персонала
4. Обеспечение условий для самовыражения
5. Объявление благодарности.

29. Мотивация свободным временем это:

1. прямая экономическая мотивация
2. организационные методы мотивации
3. моральные методы мотивации
4. непрямая экономическая мотивация

30. Согласно представлению В. Герчикова к моральным способам мотивации служащих относятся:

1. продвижение по службе, выплата и премии, тяжелые задачи, новая квалификация, самостоятельность
2. выплата и премии, продвижение по службе, самостоятельность, уважение, безопасность труда
3. выплата и премии, продвижение по службе, авторитет, гордость, тяжелые задачи

#### **Тема 2.4**

1. Руководство – это:

1. совокупность конкретных способов воздействия руководителя на подчиненных
2. процесс влияния на подчиненных, который является способом заставить их работать на достижение единой цели.

- 3. возможность влиять на поведение других людей
- 4. деятельность по обеспечению функционирования организации

2. Власть – это:

- 1. Возможность следить и вмешиваться в частную жизнь подчиненных.
- 2. стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом
- 3. это форма социальных отношений, которая проявляется в способности влиять на характер и направление деятельности людей с помощью экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов

3. Власть – это:

- 1. возможность распоряжаться ресурсами, влиять на действия и поведение людей с помощью определенных средств – воли, авторитета, права, насилия
- 2. способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;
- 3. харизма.

4. Власть запрещения – это:

- 1. Прямая власть
- 2. Обратная власть

5. Должностные права и возможности менеджера принимать решения, влияющие на действия подчиненных – это:

- 1. ответственность
- 2. управление
- 3. обязанность
- 4. полномочия

6. Основные формы власти по Френчу и Рейвену - это:

- 1. власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть
- 2. власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть
- 3. власть-подчинение; организационное управление; групповое управление

7. На чем базируется законная власть?

- 1. на традициях, которых придерживаются менеджеры
- 2. на традициях, которые способны удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности
- 3. на профессиональных способностях руководителей
- 4. на корпоративной культуре

8. Основой законной власти является:

- 1. право менеджера организовывать выполнение определенных задач
- 2. убеждение подчиненного в праве менеджера давать распоряжения, которые он обязан выполнять
- 3. право менеджера давать определенные указания подчиненным относительно выполнения отдельных видов работ
- 4. право менеджера давать указания

9. Что не относится к недостаткам законной власти?

- 1. традиции могут быть направлены против перемен
- 2. нет тесной связи между традициями и вознаграждениями с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей – с другой
- 3. ограничение размеров вознаграждений
- 4. может плохо использоваться потенциал работника

10. Власть, которая заключается в использовании влияния лидера благодаря наличию

у него захватывающих характеристик и качеств это:

1. экспертная власть
2. власть вознаграждения
3. эталонная власть
4. власть принуждения

11. Что представляет собой власть, которая базируется на принуждении

1. влияние на персонал через вознаграждение
2. влияние на руководителей подразделений через моральное стимулирование
3. влияние на работников через страх быть наказанным
4. влияние на персонал через моральное и материальное стимулирование

12. При какой форме власти в организации у подчиненного временно может оказаться больше власти, чем у руководителя?

1. при законной власти
2. при экспертной власти
3. при эталонной власти
4. при власти вознаграждения

13. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- |                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| 1. формальная власть | А) это способность оказывать влияние  |
| 2. реальная власть   | Б) это власть должности               |
| 3. лидерство         | В) это власть личности, ее авторитета |

14. Что такое стиль руководства?

1. это манера поведения руководителя с подчиненными
2. это типичная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, влияющая на них и побуждающая к достижению целей организации
3. это манера поведения специалистов аппарата управления
4. это манера поведения руководителя в процессе выполнения своих функций.

15. Стиль управления – это:

1. качества (свойства) работника, необходимые для управленческой деятельности.
2. совокупность постоянно используемых в управлении методов
3. постоянный характер деятельности руководителя.
4. методы влияния руководителя на подчиненных.

16. Какой стиль управления характеризуется высоким уровнем децентрализации полномочий?

1. авторитарный
2. демократический
3. харизматический
4. либеральный

17. Либеральное руководство базируется на:

1. полной свободе в определении производственных задач
2. полной свободе в определении своих целей и контроле своей собственной работы
3. полной свободе в определении форм оплаты труда
4. полной свободе в распределении прибылей

18. Стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью, методами принуждения, называется:

1. анархическим
2. авторитарным
3. демократическим
4. индивидуальным

19. Какой стиль управления является наиболее эффективным?

- а) авторитарный

- б) демократический
- в) индивидуальный
- г) самоустранение
- д) в зависимости от ситуации

20. О каком типе руководителя говорят: «Он подобен устаревшей системе отопления, выделяет энергию, не заботясь об окружающей среде?»

- а) руководитель либерал
- б) руководитель демократ
- в) руководитель автократ
- г) руководитель бюрократ
- д) руководитель, сочетающий демократический и либеральный стили

21. Из перечисленных типов выделите три наиболее важных типа руководителя:

- 1. «Соломон», трудоголик, «рачительный хозяин»
- 2. имитатор, рационалист, новатор
- 3. профессионал, стратег, лидер

22. Тип руководителя, который может быть полезен в творческом коллективе с высокой степенью делегирования полномочий:

- 1. автократ
- 2. либерал
- 3. популист
- 4. демократ

23. Лидерство — это процесс:

- 1. руководства
- 2. организации
- 3. управления
- 4. коммуникации

24. Лидерство в управлении — это:

- 1. способность влиять на менеджеров подразделений и на отдельных работников
- 2. способность влиять на отдельных людей, на их группы и достигать определенных целей
- 3. способность влиять на коллективы и достигать определенных целей
- 4. способность влиять на отдельные группы людей

25. Лидерство в менеджменте — это:

- 1. способность распоряжаться всеми ресурсами в организации
- 2. способность управлять персоналом организации для достижения ее целей
- 3. способность влиять на индивидуумы и группы людей с целью достижения целей организации
- 4. способность влиять на людей для получения запланированных прибылей

26. Лидеры организаций характеризуются в основном такими личными качествами:

- 1. уверенность в себе и глубокое знание дела
- 2. уверенность в себе и высокий уровень профессионализма и менталитета
- 3. глубокое знание дела и высокий уровень менталитета
- 4. глубокое знание принципов и методов управления

27. Укажите направления, по которым реализуется лидерство в системе управления:

- 1. убеждение, взаимопомощь, централизация
- 2. организация деятельности, мотивация, обеспечение представительства
- 3. планирование, мотивация, контроль

28. Лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся:

1. финансовые источники
2. источники власти
3. производственные ресурсы
4. коммуникационные сети

29. К деловым качествам лидера-руководителя не относится:

- а) компетентность;
- г) стремление к преобразованиям;
- б) стремление к власти;
- д) умение создать организацию и обеспечить
- в) оперативность в решении проблем; ее деятельность.

30. Профессиональные качества лидера — это:

- а) интеллектуальные способности;
- г) компетентность в соответствующей профессии;
- б) способность управлять собой;
- д) уверенность в себе.
- в) активность и энергичность;

31. Разница между лидером и формальным руководителем заключается в том, что:

1. формальный руководитель подходит формально к выполнению своих обязанностей, а лидер с желанием берется за выполнение любого дела
2. в неформальном или формальном подходе к делу
3. лидер оказывает влияние на людей, своих последователей, побуждая их к достижению каких-либо целей независимо от обладания формальной властью
4. лидер максимально демократично подходит к коллективу, формальный руководитель требует жесткого подчинения

## **Тема 2.5**

1. Управленческое решение – это:

1. форма управленческой деятельности менеджера с целью выполнения задач
2. вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий
3. форма руководства организацией

2. К единоличным управленческим решениям относятся:

1. постановления, распоряжения и предписания
2. постановления и приказы
3. приказы, распоряжения, указания и резолюции менеджеров
4. приказы и указания

3. Долгосрочные решения направлены на:

1. выполнение стратегических и тактических задач
2. решение преимущественно долгосрочных задач
3. решение стратегических задач
4. решение преимущественно тактических задач

4. Краткосрочные решения ориентированы на:

1. оперативные цели
2. тактические цели
3. достижение запланированных экономических показателей
4. тактические и оперативные цели

5. Основными требованиями к управленческим решениям являются:

1. обоснованность, правомочие, законность, эффективность
2. обоснованность, оперативность, реальность, целенаправленность, эффективность, правомочие и законность
3. целенаправленность, обоснованность, реальность, законность и эффективность

## 4. обоснованность и законность

6. Для обоснованного принятия решения менеджеру необходимо иметь:

1. систематизированную и достоверную информацию
2. полную и систематизированную информацию
3. полную и достоверную информацию
4. полную, достоверную и систематизированную информацию

7. Что является основной целью разработки и реализации управленческих решений на любом уровне управления?

1. выполнение производственных задач
2. получение прибыли
3. достижение больших прибылей
4. достижение целей организации

8. Что означает принять управленческое решение?

1. получить его и зарегистрировать
2. ознакомиться с его содержанием и подтвердить понятность
3. воплотить его в норму, требующую обязательности выполнения
4. зарегистрировать решение

9. Для чего руководитель организации должен привлекать членов трудового коллектива при выработке управленческих решений?

1. чтобы снять с себя ответственность за их обоснованность
2. чтобы расширить базу знаний по конкретным вопросам и воспользоваться коллективным опытом
3. чтобы создать о себе мысль как о руководителе- демократе
4. чтобы не сделать ошибки

10. Как можно классифицировать управленческие решения по сфере охватывания?

1. общие и индивидуальные
2. текущие
3. перспективные
4. общие и частичные

11. Как можно классифицировать управленческие решения по уровню принятия?

1. на среднем и высшем уровнях управления
2. на высшем, среднем и более низком уровнях управления
3. на высшем и наивысшем уровнях управления
4. на наивысшем и среднем уровнях управления

12. Кто в организации принимает чаще всего общие решения?

1. функциональные руководители
2. функциональные руководители и специалисты
3. линейные руководители и специалисты
4. линейные руководители

13. На чем базируется успешное принятие решений в организациях?

1. на таких условиях, как право и ответственность
2. на таких условиях, как право, ответственность и обязательность
3. на таких условиях, как полномочия, обязательность, компетентность и ответственность
4. на таких условиях, как ответственность и компетентность

14. Классифицировать управленческие решения по способу принятия можно как:

1. единоличные и коллективные.
2. коллективные и коллегиальные.
3. единоличные, коллегиальные, коллективные.
4. коллегиальные и личные.

*15. Какие основные факторы влияют на процесс принятия и реализации управленческих решений?*

1. личные качества менеджера и наличие соответствующей информации
2. личные качества менеджера, наличие необходимой полной систематизированной информации, зрелость специалистов аппарата управления
3. деловые качества менеджера и зрелость специалистов аппарата управления
4. зрелость управленческого персонала

*16. Какие действия должен осуществить руководитель для организации качественного выполнения управленческого решения?*

1. разослать распоряжения подчиненным-исполнителям решения
2. провести полный контроль за исполнением решения
3. диагностировать проблему, определить альтернативу и принять решение
4. распределить задания между исполнителями и наладить обратную связь

*17. С какой целью осуществляется корректировка управленческих решений?*

1. для увеличения эффективности их принятия
2. с целью приведения формата их исполнения к требованиям времени
3. с целью устранения отклонений в их исполнении
4. чтобы не допускать ошибок в будущем

*18. Что помогает разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях неопределенности?*

1. хорошая физическая форма и ораторские способности руководителя
2. принципиальность руководителя
3. практический опыт и интуиция
4. образование руководителя

*19. Какие формы принятия управленческих решений относятся к единоличным?*

1. приказы, распоряжения, указания и резолюции
2. постановления, распоряжения и предписания
3. директивы, постановления, приказы и указания
4. положения, указания, инструкции и резолюции

*20. Что такое оптимизация управленческих решений?*

1. выбор варианта, который позволит выполнить поставленные задачи
2. выбор наиболее эффективного варианта из возможных альтернатив
3. выбор варианта, который обеспечит запланированную прибыль
4. выбор варианта, который обеспечит рост объемов производства, продажи товаров

*21. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает:*

1. согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями;
2. необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;
3. соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающими решение;
4. соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

*22. Требование к управленческому решению, согласно которому оно должно не отставать от потребностей задач управления в организации и не опережать их, в менеджменте называется:*

1. правомерностью;

2. своевременностью;
3. подчиненностью главной цели;
4. конкретностью.

23. *Соответствие принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации относится к следующему требованию:*

1. правомочность;
2. своевременность;
3. гибкость;
4. рентабельность.

24. *В условиях риска принимаются:*

1. коллективные решения;
2. вероятностные решения;
3. рекомендательные решения;
4. запрограммированные решения;
5. глобальные решения.

### Тема 3.1

1. *Основными элементами процесса коммуникации не выступает:*

1. отправитель;
2. сообщение;
3. получатель;
4. каналы передачи информации.

2. *Какое из приведенных ниже утверждений верно:*

1. коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение;
2. коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение;
3. коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение;
4. коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение.

3. *Что делает процесс коммуникации двусторонним:*

1. наличие получателя;
2. полученное сообщение;
3. декодирование сообщения;
4. обратная связь.

4. *Важнейшими характеристиками обратной связи являются:*

1. направленность на помощь работнику;
2. понятность;
3. своевременность;
4. полезность.

5. *Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:*

1. подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;
2. подчиненные будут работать продуктивно, но не будут удовлетворены работой;
3. подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;
4. подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий.

6. *Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:*

1. хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
2. работают более продуктивно;

3. озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;

4. рвутся в руководители, чтобы стать независимыми и обезопасить себя.

7. *Критериями классификации коммуникаций выступают:*

1. каналы общения;
2. мотивы коммуникации;
3. средства коммуникации;
4. реальность осуществления коммуникаций.

8. *Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:*

1. жестов;
2. определенного темпа речи;
3. установления определенной дистанции между общающимися;
4. устной речи.

9. *К невербальным средствам общения не относится:*

1. рукопожатие;
2. походка;
3. телефон;
4. взгляд.

10. *Кинесическими средствами невербального общения выступают:*

1. устная речь;
2. мимика;
3. рукопожатие;
4. поза.

11. *Какой из видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:*

1. формальные коммуникации;
2. неформальные коммуникации;
3. вертикальные коммуникации;
4. диагональные коммуникации.

12. *Для решения простых проблем в группе могут быть использованы следующие типы коммуникационных сетей:*

1. «вертушка»;
2. «шпора»;
3. «цепочка»;
4. «игрек».

13. *Определите, в какой из коммуникационных сетей формальное лидерство разделено или полностью отсутствует:*

1. «колесо»;
2. «игрек»;
3. «всеканальная»;
4. «вертушка».

14. *Для совместного решения сложных проблем всеми членами группы может быть использована коммуникационная сеть:*

1. «цепочка»;
2. «всеканальная»;
3. «шпора»;
4. «круг».

15. *Укажите, в каких коммуникационных сетях трудно организовать*

*неформальный канал общения:*

1. «колесо»;
2. «вертушка»;
3. «шпора»;
4. «круг».

### Тема 3.2

1. *Организационная культура – это набор:*

- а) наиболее важных норм и ценностей, присущих данной организации
- б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию
- в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации
- г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации

2. *Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) – это обряд:*

- а) усиления
- б) обновления
- в) разрешения конфликта
- г) ухода

3. *Построить матрицу оценки «культурного» риска предложил(и):*

- а) Т.Дж. Питерс и Р.Г. Уотерман
- б) Р.Э. Куинн и Дж. Рорбах
- в) Г. Шварц и С. Дэвис
- г) Т. Парсонс

4. *Процесс внешней адаптации и выживания заключается в:*

- а) процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды
- б) процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде
- в) подстраивании под существующую среду
- г) кардинальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания

5. *Связь между культурой и успехом в организации обнаружил(и):*

- а) Г. Шварц и С. Дэвис
- б) Т.Дж. Питерс и Р.Г. Уотерман
- в) Т. Парсонс
- г) Р.Э. Куинн и Дж. Рорбах

6. *Уровни организационной культуры:*

- а) внутренний, внешний, смешанный
- б) внутренний, внешний, глубинный
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний

7. *Культуре низкого риска медленной обратной связи по классификации Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди соответствует лозунг:*

- а) «Действия любой ценой»
- б) «Клиент правит балом и все определяет»
- в) «Стремитесь к техническому совершенству в работе»
- г) «Делайте правильно»

8. *Анализ уровня риска и скорости получения обратной связи относится к типологии:*

- а) Т. Дейла и А. Кеннеди
- б) С. Ханди
- в) Ф. Крукхона и Ф Штротбека
- г) Н. Адлера

9. *Стремление к избеганию неопределенности указывает на:*

- а) увеличение мотивации персонала к решению проблем

- б) стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют себя неуверенно
- в) возникшую боязнь принятия решений менеджером
- г) возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи

*10. Принципы формирования организационной культуры – это:*

- а) культура должна отражать основные идеи существования организации
- б) культура должна формироваться в полном соответствии с эффективными образцами, которые уже существуют в других организациях
- в) идеи должны нести положительный эмоциональный заряд
- г) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства

*11. Изменения культуры организации влекут за собой:*

- а) изменение поведения каждого члена организации
- б) изменение поведения руководства организации с подчиненными
- в) изменение поведения рядовых сотрудников организации
- г) изменение внешней среды организации

*12. Метод преодоления сопротивления изменениям, основанный на информировании сотрудников о предстоящих новшествах:*

- а) соучастие
- б) обучение и общение
- в) принуждение
- г) поддержка со стороны топ-менеджеров

### Тема 3.3

*1. Деловая этика – это:*

- 1. моральные принципы членов организации.
- 2. порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.
- 3. совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства

*2. При управлении, направленном на максимизацию доходов:*

- 1. организация несет ответственность перед обществом в целом и, в частности, перед группами заинтересованных лиц
- 2. этичность второстепенна по отношению к прибыльности
- 3. организация заботится о своих сотрудниках и их семьях постольку

*3. Наиболее действенные меры повышения этичности сотрудников:*

- 1. жесткий контроль со стороны руководства
- 2. хорошо налаженная система обратной связи
- 3. документальная разработка этических нормативов и обучение сотрудников
- 4. личный пример руководителя

*4. Деловой этикет – это:*

- 1. моральные принципы членов организации
- 2. порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости
- 3. совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства

*5. Когда необходимо соблюдение делового этикета:*

- 1. на деловых встречах и переговорах
- 2. в рамках офисного пространства
- 3. в рамках офисного пространства, на деловых встречах и переговорах, включая бесконтактные виды коммуникации

*6. Выделите принцип, на котором не может быть основано деловое общение:*

1. доброжелательность
2. порядочность
3. тактичность
4. уважительность
5. эгоизм

7. *Деловая беседа предполагает:*

1. использование лести
2. использование литературного языка
3. комплиментарное воздействие
4. чрезмерное использование иностранных слов и профессионального жаргона

8. *К невербальным средствам делового общения относятся:*

1. деловая переписка
2. мимика; жесты
3. профессиональный жаргон
4. речевые конструкции
5. социальные диалекты

9. *Как называется неумение при общении определить необходимую меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку?*

1. бестактность
2. воспитанность
3. порядочность
4. тактичность
5. уважение

10. *Какие компоненты включает в себя культура делового общения?*

1. все ответы верны;
2. психологию делового общения
3. служебный этикет
4. технику делового общения
5. этику делового общения

11. *Что должно лежать в основе служебных контактов?*

1. взаимный интерес
2. интересы дела
3. личная выгода
4. собственные амбиции
5. социальные и политические проблемы

12. *Ответственность – это:*

1. категория этики, означающая отношение личности к обществу, другим людям, выражающаяся в нравственной обязанности по отношению к ним в конкретных условиях
2. категория этики, опирающаяся на принцип равенства всех людей в моральном отношении
3. категория этики и права, отражающая особое социальное и морально-правовое отношение личности к людям, к обществу, которое характеризуется выполнением своего нравственного долга и правовых норм
4. категория этики, характеризующая способность человека осуществлять нравственный самоконтроль, внутреннюю самооценку с точки зрения соответствия своего поведения требованиям нравственности, самостоятельно формулировать для себя нравственные задачи и требовать от себя их выполнения

13. *Уровни ответственности деловой организации:*

1. наивный, ролевой, социальный и культурный
2. этические принципы, нормативные акты, коллективы сотрудников, индивидуальные мотивы

## 3. экономический, правовой, этический и социальный

*14. Социальная ответственность предполагает*

1. определенный круг обязательств и исполнение своих обязанностей, сложившихся на основе профессиональных или общественных отношений
2. определенный уровень добровольной реакции на социальные проблемы со стороны организации
3. выполнение правил, норм, которыми люди руководствуются в своей деятельности и которые регулируют отношения людей друг к другу

*15. Образуйте пары из нижеследующих концепций и их определений:*

- |                                                      |                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. традиционный подход к социальной ответственности; | А) организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами                                                                                               |
| 2. этический подход к социальной ответственности     | Б) поскольку организации должны служить интересам своих собственников, и так как менеджеры являются лишь наемными служащими, то их задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников |
| 3. социально-этический подход                        | В) менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам.                                 |

*16. Образуйте пары из нижеследующих подходов и их авторов:*

- |                        |                                           |
|------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Традиционный подход | А) Курт Левин, Генри Минцберг, Эдгар Шайн |
| 2. этический подход    | Б) Милтон Фридмен                         |
| 3. социально-этический | В) Питер Друкер                           |

**Тема 3.4**

*1. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами:*

- а) столкновение
- б) конфликт
- в) напряженность
- г) стресс

*2. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:*

- а) межличностным
- б) межгрупповым
- в) внутриличностным
- г) между личностью и группой

*3. Роль стресса:*

- а) положительная
- б) отрицательная
- в) нейтральная
- г) неоднозначная

*4. Как называется конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?*

- а) дисфункциональный

- б) межличностный
- в) внутриличностный
- г) межгрупповой

5. Причинами стресса могут явиться:

- а) переход на другую работу
- б) плохие физические условия работы
- в) расширение фронта работ
- г) все ответы верны

6. Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?

- а) сглаживание
- б) принуждение
- в) компромисс
- г) все ответы верны

7. По силе воздействия конфликты бывают:

- а) затяжные, постоянные
- б) сильные, слабые
- в) деструктивные, конструктивные
- г) социальные, экономические, политические, духовно-идеологические

8. Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать?

- а) Сократу
- б) Гераклиту
- в) Ф. Тейлору
- г) З. Фрейду

9. Конфликт, в котором принимают участие много сторон – это конфликт:

- а) расширенный
- б) масштабный
- в) мультиполярный
- г) межличностный

10. Конфликт в организации должен рассматриваться как:

- а) свидетельство неблагополучия организации
- б) явление, которое может, как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию
- в) доказательство слабости менеджмента
- г) степень реализации собственных интересов

### Критерии и шкалы оценивания тестов

| Критерии оценивания при текущем контроле                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»); |
| процент правильных ответов 40 – 59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)     |
| процент правильных ответов 60 – 79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)                |
| процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)                |

## Вопросы для устного опроса

### ТЕМА 1.1.

1. Объясните потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Дайте определение категории «менеджмент», объясните цели и задачи этой дисциплины.
3. Какие существуют принципы менеджмента?
4. Какие имеются модели менеджмента?
5. Приведите основные характеристики системы управления.
6. Выделите основные функции менеджмента, дайте их определение.
7. Приведите классификацию ролей менеджеров.
8. Определите, что такое управление: наука или искусство?

### ТЕМА 1.2.

1. Какие факторы влияют на эволюцию представлений о менеджменте в XX в.?
2. Назовите методические идеи школы научного управления
3. Каковы принципы управления, сформулированные представителями административной школы менеджмента?
4. В чем особенности идей представителей школы человеческих отношений в менеджменте?
6. Каковы области применения количественных методов школы наук управления?
6. Какие подходы использует современная система взглядов на менеджмент?

### ТЕМА 2.1

1. Характеристика организаций.
2. Классификация организаций по разным признакам.
3. Характеристика формальных групп. Каким образом они образуются?
4. Какие общие и отличительные черты между формальными и неформальными группами?
5. Характеристика организации как системы.
6. В чем суть эффекта синергии в процессе функционирования организации?
7. Характеристика концепций жизненного цикла организации.
8. Суть и роль организационной культуры.
9. Факторы внутренней среды организации, взаимосвязи между ними.
10. Влияние факторов внешней среды на организацию.
11. Характеристика сути управленческого цикла организации.

### ТЕМА 2.2

1. Охарактеризуйте суть, роль и задачи планирования как вида управленческой деятельности.
2. Какова роль и значение миссии в деятельности организации?
3. Охарактеризуйте различные методики оценки внешней и внутренней сред организации.
4. Обоснуйте классификацию стратегий деятельности организации по разным признакам.
5. По каким критериям происходит выбор оптимальной стратегии деятельности организации?
6. Сравните процессы стратегического и оперативного планирования. Что у них общего, а что отличного?
7. Охарактеризуйте систему плановых параметров и ее подсистемы.
8. Раскройте общие черты и отличия между двумя подходами к управлению: по целям и по результатам.
9. Раскройте содержание бизнес-планирования.
10. Охарактеризуйте виды центров ответственности в процессе бюджетирования.

# 11. Каковы задачи центров ответственности в процессе бюджетирования?

## ТЕМА 2.3

1. В чем заключается суть механизма мотивации работников на принципах учета потребностей?
2. Охарактеризуйте смысловые и процессные теории мотивации.
3. Что общего и отличительного в теориях потребностей А.Маслоу и К. Альдерфера?
4. Обоснуйте на конкретных примерах применение в организациях двухфакторной теории Ф. Герцберга и теории ожиданий В. Врума.
5. Охарактеризуйте основные положения теории справедливости.
6. Охарактеризуйте основные элементы процессной теории материального стимулирования.
7. Назовите проблемы формирования действенных и реалистических систем стимулирования работников.

## ТЕМА 2.4

1. Охарактеризуйте суть руководства как объединяющей функции менеджмента.
2. Какие категории взяты за основу руководства? Раскройте их суть.
3. Назовите формы власти, преимущества, и недостатки их применения.
4. Демократический и авторитарный стили руководства, когда целесообразно их использовать?
5. Охарактеризуйте развитие подходов к руководству и приведите факторы, повлекшие такую эволюцию.
6. Суть, преимущества и недостатки стилей руководства по системам Р. Лайкерта.
7. Объясните суть приемов влияния согласно подходу «Путь - цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
8. В чем суть и назначение ситуативной модели стилей руководства Ф. Филдера?
9. Модель согласованного руководства в организации.
10. Типология лидеров и принципы лидерства.

## ТЕМА 2.5

1. Раскройте суть и основное назначение управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений по разным признакам.
3. Место управленческих решений как категории менеджмента в процессе управления организацией.
4. Сравнение организационных запрограммированных и организационных незапрограммированных решений.
5. Характеристика компромиссных решений и обоснование их роли в деятельности организации.
6. Сопоставьте коллегиальные и коллективные управленческие решения. Что между ними есть общего, а что отличного?
7. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений?
8. При каких условиях процесс принятия управленческих решений будет успешным и результативным?
9. Влияние информационных ограничений на процесс выработки управленческих решений.
10. В чем суть оптимизации управленческих решений?
11. Применение способов моделирования с целью выбора самых оптимальных решений.

## ТЕМА 2.6

1. Организационные изменения как фактор устойчивости организации
2. Основные модели организационных изменений
3. Управление знаниями как ресурсом организации

4. Социокультурный процесс как системообразующий фактор виртуализации бизнес-систем.
5. Обучающиеся организации в современном менеджменте.
6. Обучение действием.

#### ТЕМА 2.7

1. Раскройте особенности развития менеджмента в сфере АПК.
2. В чем заключается сущность аграрного менеджмента.
3. Какие факторы обуславливают менеджмент в сфере АПК.
4. Назовите преимущества крупных сельскохозяйственных предприятий.
5. Выделите положительные черты фермерского хозяйства.
6. Особенности управления личными подсобными хозяйствами.
7. Сезонный характер сельского хозяйства.
8. Проблемы развития менеджмента предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

#### ТЕМА 3.1

1. Какие коммуникационные барьеры препятствуют вашему общению с коллегами, преподавателями, друзьями и т.д.?
2. Какие действия должен осуществить менеджер организации для обеспечения построения эффективных нисходящих коммуникаций в ней?
3. С какими трудностями может столкнуться менеджер при установлении восходящих коммуникаций в организации?
4. Что входит в круг обязанностей «ответственного за разрешение трудовых споров»?
5. Дайте характеристику телекоммуникационным системам: позитивные и негативные стороны по сравнению с традиционными коммуникациями.
6. С какими проблемами в ходе неформального общения вам приходилось сталкиваться?
7. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?
8. Назовите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса. Какой коммуникационный процесс называют двусторонним?
9. Раскройте роль обратной связи в осуществлении коммуникации. Препятствует или способствует обратная связь коммуникациям? Назовите важнейшие характеристики эффективной обратной связи и объясните их.
10. Какие виды коммуникаций в организациях вы можете назвать? Поясните примерами из собственной практики.

#### ТЕМА 3.2

1. Дайте определение организационных ценностей и укажите основные пути их формирования.
2. Какие принципы лежат в основе формирования единой системы ценностей организации?
3. Что выступает источником формирования ценностей организации?
4. В чем состоит значение миссии организации?
5. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия организации и стратегическое управление персоналом?
6. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие фирмы стремятся к его созданию?
7. Как формируется имидж компании? Какую роль в этом процессе играет название фирмы? С какой целью проводится ребрендинг?
8. В чем смысл построения типологизации организационной культуры?
9. Чем можно объяснить столь значительное разнообразие подходов к типологизации организационной культуры?
10. Какова практическая ценность различных подходов к выделению различных типов культур?
11. Назовите основные параметры национальной культуры, положенные Г.Х.

Хофстеде в основу многофакторной модели ценностей, объясните сущность.

12. Какие параметры были положены Т.Э. Дилом и А.А. Кеннеди в основу классификации организационной культуры?

13. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре согласно типологии Р.Р. Блейка и Дж.С. Моутон?

14. На каких основаниях построена типология Ч. Хэнди?

15. В чем состоят достоинства концепции типов организационных культур по методу OSAI?

### ТЕМА 3.3

1. Охарактеризуйте сущность понятий «этикет», «деловой этикет», «этика бизнеса».

2. Поясните значение этикета для достижения успехов в деловой сфере.

3. Международный бизнес-этикет.

4. Как формируется стиль и имидж делового человека.

5. Этикет индивидуального рабочего места.

6. Деловые заседания (подготовка, планирование, ведение).

7. Деловая переписка, деловые обеды, деловые поездки, этикет в пути.

8. Какие существуют концептуальные подходы к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений

9. Охарактеризуйте уровни ответственности деловой организации

### ТЕМА 3.5

1. Что такое конфликт и каковы основные условия возникновения конфликта в организации?

2. Определите 5 основных факторов (причин) возникновения конфликтов и каким образом они проявляют себя в организации?

3. Что понимается под управлением конфликтом и каковы меры профилактики конфликтов в организации?

4. Какие технологии и подходы к управлению конфликтами Вы знаете?

5. Почему переговоры считаются наиболее эффективным методом разрешения конфликтов?

### ТЕМА 3.5

1. Общее понятие эффективности менеджмента.

2. Эффективность управления как результативность и как экономичность.

3. Показатели и критерии эффективности.

4. Эффективность управления (производства или оказания услуг).

5. Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации.

6. Факторы эффективности менеджмента.

7. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления.

8. Степень конфликтности как показатель эффективности управления.

9. Адаптивность организации как критерий эффективности управления.

10. Системное исследование эффективности управления.

### Критерии и шкалы оценивания устного опроса

| Критерии оценки при текущем контроле                                                                                                                                                                      | Оценка                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре                                                                                 | «неудовлетворительно» |
| Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 % | «удовлетворительно»   |
| Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента,                               | «хорошо»              |

| полнота и правильность ответов 60-79%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <p>Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высока активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%</p> | «отлично» |

## Блок Б

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УМЕНИЙ, НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ

#### Типовые задания для практических занятий

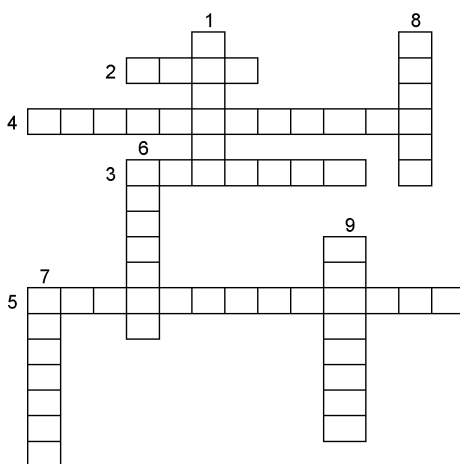
##### ТЕМА 1.1.

**Задание 1.** Приведите пример, который подтверждает, что не существует одного «правильного» способа управления.

**Задание 2.** Приведите примеры из реальной практики, которые бы демонстрировали достоинства и недостатки базовых моделей менеджмента: американской, европейской, японской, российской.

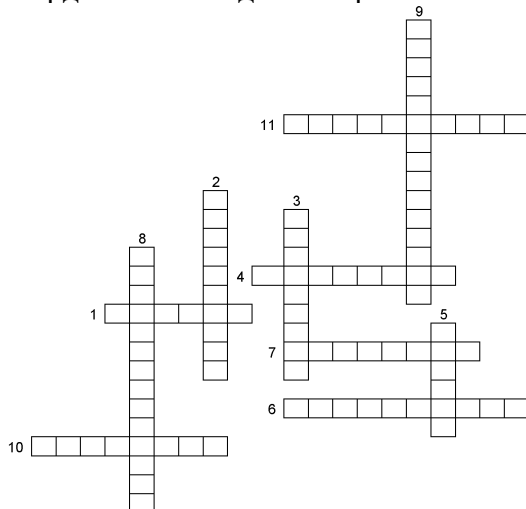
##### ТЕМА 1.2.

**Задание 1.** Решить кроссворд по теме «Становление школы научного менеджмента»



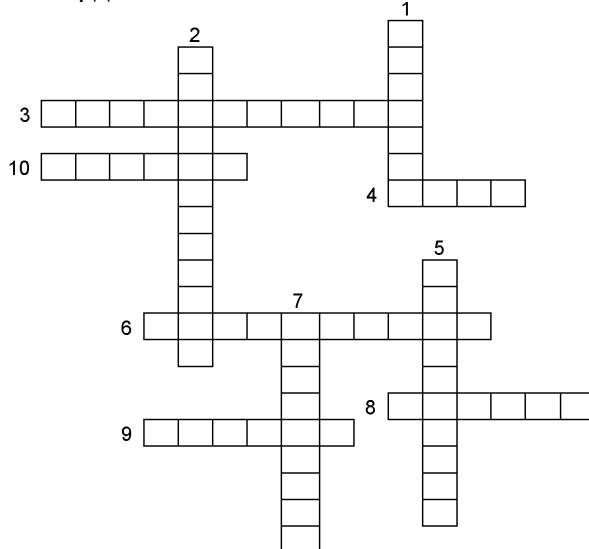
**Вопросы:** 1. Отец научного менеджмента. 2. Что, по мнению Эдисона, создаёт богатство? 3. Где преподавал Тейлор? 4. Где родился Тейлор? 5. Максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами – это ... . 6. Назовите ученого, который дал характеристику трем историческим стилям управления: традиционному, переходному и научному. 7. Автор 12 принципов управления. 8. Сколько характеристик выделял Тейлор для хорошего руководителя низшего звена? 9. Что, по мнению Тейлора, лишало человека возможности реализации своих потребностей и желаний?

**Задание 2.** Решить кроссворд по теме «Административная теория в менеджменте»



**Вопросы:**

1. Основоположник административной теории. 2. Один из наиболее важных принципов управления, по мнению А. Файоля. 3. Качественная характеристика сотрудника. 4. Цепь руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. 5. Что неразрывно связано с ответственностью? 6. Что наказуемо, по мнению А. Файоля? 7. Одна из функций управления. 8. Какая характеристика поведения руководителя в отношении подчиненных вытекает из доброты и правосудия? 9. Один из новых подходов к управлению. 10. Кого предложил оценивать А. Файоль? 11. Что, благодаря А. Файолю, стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей?

**Задание 3.** Решить кроссворд по теме «Школа человеческих отношений»

*По горизонтали:* 3. Отец промышленной психологии. 4. Американский психолог и социолог, один из основоположников доктрины человеческих отношений. 6. Как называет великую духовную силу, исходящую от людей, Фоллетт? 8. Что Фоллетт понимает под «иллюзией, построенной на неверном восприятии»? 9. Город, в котором проводились исследования компании «Вестерн Электрикс». 10. Основная характеристика нового индустриального человека, по мнению Э. Мэйо.

*По вертикали:* 1. Критик хоторнского исследования. 2. Один из исследователей, участвующих в хоторнском эксперименте. 5. Какой области знаний уделяется значительное внимание в рамках школы человеческих отношений? 7. Назовите один из стилей поведения в конфликтной ситуации.

**ТЕМА 2.1.****Задание 1**

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их в таблицу:

| Факторы внутренней среды | Факторы внешней среды |                        |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|
|                          | Прямого воздействия   | Косвенного воздействия |
|                          |                       |                        |
|                          |                       |                        |

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций

7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением государственных правовых актов

## **Задание 2.**

На основе анализа составляющих организации, ее взаимодействия с внешней средой, результатов деятельности, сделать выводы относительно стадии ее жизненного цикла.

*Задачи:* дайте характеристику организации (на конкретном примере) по следующему плану:

1. Цель и задачи деятельности организации.
2. Структура организации (управления, подразделения, отделы, входящие в состав организации).
3. Разделение труда в организации (горизонтальный и вертикальный).
4. Работники организации (их количество, уровень профессионально-квалификационной подготовки и т.д.).
5. Ресурсы организации (материальные, финансовые, информационные).
6. Связи организации с внешней средой.
7. Корпоративная культура.
8. Результаты деятельности организации.
9. Выводы (установить и обосновать стадию жизненного цикла организации).

## ***Примечания по выполнению практической работы***

Студенту необходимо выбрать для анализа любую по размерам и форме собственности реальную организацию, используя Internet-ресурсы (официальные сайты фирм, предприятий и т.д.).

## ТЕМА 2.2

**Задание:** на основе анализа сильных и слабых сторон деятельности организации, ее возможностей и угроз функционирования, разработать сценарии дальнейшего развития.

**Задачи:** проанализируйте организацию (на конкретном примере) по следующему плану:

1. Определение сильных и слабых сторон деятельности организации, ее возможностей и угроз функционирования. Схематично показать связь между ними.
2. Анализ связи возможностей и сильных сторон.
3. Анализ связи возможностей и слабых сторон.
4. Анализ связи угроз и сильных сторон.
5. Анализ связи угроз и слабых сторон.
6. Разработка оптимистического и пессимистического сценариев развития организации.

## ТЕМА 2.3.

### **Задание: Оценка стремления к успеху**

**Цель работы:** на основе теста Т. Элерса оценить собственную определенность мотивации к достижению успеха.

#### **Тест**

**Инструкция.** В предлагаемом опроснике прочитайте внимательно каждое из 41 предложения и оцените, насколько то, о чем в этих предложениях говорится, отвечает тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете.

Если Вы согласны с данными утверждениями, поставьте знак «+» напротив номера утверждения в соответствующей колонке бланка ответов. Если не согласны, то поставьте такой же знак в другой колонке.

1. Когда есть выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать скорее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. Иногда мои успехи ниже средних.
7. К себе я более требователен, чем к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом жестоко осуждаю себя, потому что знаю, что достиг бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Старательность – основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда стабильные.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занимаюсь.
14. Осуждение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня смышленным человеком.
16. Препятствия делают мое решение еще более непреклонным.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Я работаю без вдохновения, и это почти всегда заметно.
19. Во время выполнения работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать в настоящий момент.
21. Нужно рассчитывать только на себя.
22. В моей жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда я должен выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я настроен на работу, то делаю ее лучше и более квалифицированно, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут настойчиво работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.  
 29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.  
 30. Когда мне приходится принимать решение, я пытаюсь делать это как можно лучше.  
 31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.  
 32. Мои успехи в известной степени зависят от моих коллег.  
 33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.  
 34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.  
 35. Когда что-то не спорится, я теряю терпение.  
 36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения  
 37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем они.  
 38. Многое из того, за что я берусь, я не довожу до завершения.  
 39. Я завидую людям, не очень загруженным работой  
 40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.  
 41. Когда я уверен, что иду правильным путем для достижения своей правоты, я даже впадаю в крайности.

### Ключ к тесту

Подсчет баллов проводят сравнением ответов опрашиваемого с вариантом ответов «ключа». Добавляют только совпадения ответов и «ключа», что свидетельствует о наличии измеряемого качества.

### Ключ к опроснику

Номера вопросов с ответом «да»: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 6, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Номера вопросов с ответом «нет»: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

### Бланк ответов для оценки мотивации

| Номер вопроса | «Да» | «Нет» | Номер вопроса | «Да» | «Нет» | Номер вопроса | «Да» | «Нет» |
|---------------|------|-------|---------------|------|-------|---------------|------|-------|
| 1             |      |       | 15            |      |       | 29            |      |       |
| 2             |      |       | 16            |      |       | 30            |      |       |
| 3             |      |       | 17            |      |       | 31            |      |       |
| 4             |      |       | 18            |      |       | 32            |      |       |
| 5             |      |       | 19            |      |       | 33            |      |       |
| 6             |      |       | 20            |      |       | 34            |      |       |
| 7             |      |       | 21            |      |       | 35            |      |       |
| 8             |      |       | 22            |      |       | 36            |      |       |
| 9             |      |       | 23            |      |       | 37            |      |       |
| 10            |      |       | 24            |      |       | 38            |      |       |
| 11            |      |       | 25            |      |       | 39            |      |       |
| 12            |      |       | 26            |      |       | 40            |      |       |
| 13            |      |       | 27            |      |       | 41            |      |       |
| 14            |      |       | 28            |      |       |               |      |       |

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если исследуемый набрал не более 10 баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится в интервале от 11 до 21, то можно вести речь о среднем проявлении мотивации к достижению успеха. Сумма баллов исследуемого, отвечающая 22 и более баллов, свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

### ТЕМА 2.4.

#### Задание 1. Определение стиля руководства

По результатам ответов на предложенные ниже утверждения определить собственную

склонность к определенному стилю руководства.

### **Ход работы**

Перед Вами 20 утверждений. Оцените по 5-бальной системе, как Вы действуете, когда Вам необходимо взаимодействовать с другими людьми.

Действия:

1. Указываете людям, что нужно делать.
2. Выслушиваете мнение других людей.
3. Даете возможность другим принимать участие в принятии решений.
4. Даете возможность другим действовать самостоятельно.
5. Настойчиво объясняете, как нужно что-либо делать.
6. Учите людей умению работать.
7. Советуетесь с другими.
8. Не мешаете другим работать.
9. Указываете, как нужно работать.
10. Учитываете успехи других.
11. Поддерживаете инициативу.
12. Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности другими.
13. Показываете, как нужно работать.
14. Иногда даете возможность другим принимать участие в обдумывании.
15. Внимательно выслушиваете собеседника.
16. Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому.
17. Мыслей других не разделяете.
18. Прилагаете усилия с целью улаживания противоречий.
19. Пытаетесь улаживать противоречия.
20. Считаете, что каждый должен применять свой талант, как может.

### **Обработка результатов.**

А. Действия 1, 5, 9, 13, 17 – указывают на склонность к директивному стилю руководства.

Б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 – свидетельствуют о склонности к коллегиальному (демократическому) стилю руководства.

В. Действия 4, 8, 12, 16, 20 – являются индикаторами пассивности к действиям других людей (анархический стиль руководства).

Г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 – дают возможность судить о склонности к деловому стилю руководства.

### **Оценивание.**

В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов; 20 и более говорят о том, что тестируемый – сторонник стиля А, Б, В или Г. Если в каждой группе набрано 12–14 баллов, то это значит, что иногда он способен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему тесту) в 70–80 баллов свидетельствует о склонности к взаимодействию с людьми. Показатель в 30–40 баллов регистрирует пассивность человека в групповой деятельности.

### **Задание 2. Тест «Способны ли вы быть лидером?»**

*Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:*

1. Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?
2. Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
3. Легко ли подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Вы часто извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли Вы модно одеваться?
7. Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы носить ее?
8. Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
9. Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли Вы нецензурные выражения?
11. Выставляете ли людей в невыгодном свете?
12. Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
13. Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?

14. Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
15. Считаете ли Вы себя нетерпимым?
16. Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
17. Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
18. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
19. Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
20. Нормально ли чувствуете себя в толпе?

*Подсчет баллов.* Каждый положительный ответ на вопросы 1-8 и 19 приносит 1 балл, каждый отрицательный ответ на вопросы 9-18 и 20 - также 1 балл.

Если вы набрали *от 14 до 20 баллов*, вы не лидер. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные приказы и указания. В случае кризиса вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем вас попросят.

Если вы набрали *от 7 до 13 баллов*, у вас непостоянный характер. Вы можете руководить и организовывать. Вам нравится давать советы другим. Но, вероятно, вам не хватает того грамма агрессивности, который превращает человека в настоящего лидера.

Если вы набрали *не более 6 баллов*, вы родились лидером, имеете властный характер и, вероятно, болезненно воспринимаете, когда вам указывают, что делать. Если не удастся занять важный пост, то вы можете стать бунтарем.

## ТЕМА 2.5

**Задание.** Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – экономических, административных и социально-психологических в процессе управления производственным коллективом (бригадой) на участке цеха

Оформить свою программу в виде списка или «древа целей».

По результатам выполнения задания проанализировать эффективность трех основных групп методов управления и сделать выводы.

## ТЕМА 2.6.

### Задание 1.

Определите, верны ли утверждения:

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления – культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

### Задание 2.

Расположите в правильной последовательности этапы эволюции и революции на жизненном пути организации согласно теории Л. Грейнера:

- Рост через директивное руководство
- Рост через координацию
- Рост через креативность
- Рост через сотрудничество
- Рост через делегирование

**Задание 3.**

Установите правильное соответствие между формами и факторами сопротивления изменениям

| <b>Формы сопротивления</b>                  | <b>Факторы сопротивления</b>                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логические, рациональные возражения         | Страх неизвестности<br>Неумение адаптироваться к переменам<br>Апатия к переменам<br>Потребность в безопасности, желание сохранить имеющийся статус                                             |
| Психологические, эмоциональные установки    | Увеличение времени, необходимого для адаптации<br>Возможность создания нежелательных условий<br>Экономические издержки изменений<br>Вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений |
| Социологические факторы, групповые интересы | Создание политических коалиций<br>Поддержание групповых ценностей<br>Локальные ограниченные интересы<br>Желание сохранить дружеские интересы                                                   |

**ТЕМА 2.7.**

**Задание.** Проанализировать сложившуюся структуру управления сельскохозяйственной организации, изобразить графически, выявить основные ее недостатки, соответствие или несоответствие правовой формы и структуры, его внутрихозяйственной специализации и концентрации сельскохозяйственного производства, условиям внедрения новых внутрипроизводственных экономических условий и т.д.

**ТЕМА 3.1.****Задание 1.**

Проанализируйте свои навыки невербального общения. Есть ли среди ваших невербальных сигналов такие, которые могут быть неправильно истолкованы получателями? Как человек может развивать искусство понимания невербальных символов общения?

**Задание 2.**

Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории. Какие коммуникативные барьеры препятствуют вашему общению с преподавателем курса ?

**Задание 3.**

Какой тип коммуникационной сети вы можете рекомендовать при решении сложных нестандартных проблем?

**ТЕМА 3.2.****Задание 1.**

Используя один из инструментов, попытайтесь выявить базовые представления (предположения), ценности и артефакты (внешние признаки), характерные для организационной культуры вуза.

**Задание 2.**

Покажите на примере академии роль организационной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

**Задание 3.** Охарактеризуйте организационные ценности вуза. Сформулируйте миссию, девиз и составьте кодекс корпоративной культуры.

**Задание 4.** Изобразите графически ценностную модель оргкультуры и определите место на ней каждого элемента организационной культуры.

**Задание 5.** Сформулируйте основные ценности организационной культуры наиболее успешных компаний.

### ТЕМА 3.3

#### **Задание 1. Проанализировать ситуацию:**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с

проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме.

На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам. Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы.

Борис и Михаил призвали Ирину быть "членом команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей попрежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

*Вопросы для анализа ситуации:*

1. Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.
4. Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

**Задание 2.** Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.

#### ТЕМА 3.4

##### **Задание 1.**

Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

Ответьте на вопросы:

1. Какой вид конфликта представлен в ситуации?
2. Как следовало поступить руководителю?

##### **Задание 2.**

Определите природу конфликта (А, Б, В) в следующих ситуациях:

Ситуация 1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Ситуация 2. При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

Ситуация 3. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

Ситуация 4. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Ситуация 5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не даст. Работник же продолжает жаловаться.

Ситуация 6. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Ситуация 7. На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полухулиганской форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

#### ТЕМА 3.5

##### **Задание 1.**

Изложите частные методики оценки эффективности управления. Прокомментируйте Ваш ответ.

##### **Задание 2.**

Корректно ли сравнивать и оценивать эффективность работы руководителей высшего, среднего и низового уровней? Поясните Вашу позицию.

##### **Задание 3.**

Возможно ли, по Вашему мнению, оценить эффективность управления, если информация, которой Вы располагаете, включает разнонаправленные показатели. Прокомментируйте Ваше решение, конкретизировав вопрос.

##### **Задание 4.**

В кондитерском акционерном обществе годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий по научной организации управленческого труда составил 1078 у.е., а затраты, на мероприятия по совершенствованию управления - 1012 у.е.

Определите коэффициент эффективности управления. Сделайте выводы и комментарий

### **Критерии и шкалы оценивания решения практических заданий**

| <b>Критерии оценки при текущем контроле</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Оценка</b>         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Задача не решена или решена неправильно                                                                                                                                                                                                                                                       | «неудовлетворительно» |
| Задание понято правильно; в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде                                                                                        | «удовлетворительно»   |
| Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ | «хорошо»              |
| Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок; получен верный ответ; задача решена рациональным способом                                                                                                                       | «отлично»             |

### **Задания для контрольной работы (заочная форма обучения)**

#### **Теоретические вопросы для контрольной работы**

1. Сущность менеджмента.
2. Основные функции управления. Цикл менеджмента.
3. Научные школы управления.
4. Национальные особенности менеджмента (США).
5. Национальные особенности менеджмента (Япония).
6. Специфика менеджмента в России.
7. Характерные черты и стадии менеджмента.
8. Содержание процесса управления.
9. Планирование и его функции.
10. Функция мотивации. Современные теории мотивации. Содержательные теории.
11. Современные теории мотивации. Процессуальные теории
12. Стратегия. Стратегическое планирование.
13. Организация, как объект менеджмента.
14. Типы организаций.
15. Внутренняя среда организации
16. Внешняя среда организации.
17. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
18. Сущность управленческого решения.
19. Стадии управленческого решения.
20. Природа и типы конфликтов.
21. Управление конфликтной ситуацией.
22. Деловое общение, его виды и формы.
23. Правила проведения совещания.
24. Лидерство, власть и влияние.
25. Стилль руководства.
26. Управленческое решение. Стадии и методы.
27. Техника телефонных переговоров.

28. Правила проведения деловых совещаний.
29. Типы собеседников
30. Методы принятия решений
31. Уровни принятия решений. Этапы принятия решений.
32. Менеджмент, как наука и искусство.
33. Система мотивации организации.
34. Причины конфликтов.
35. Стратегическое планирование.
36. Организация как объект менеджмента. Типы организации.
37. Функции и принципы управления.
38. Экономические и неэкономические методы управления.
39. Правила ведения деловых бесед. Подготовка и проведение совещаний.
40. Контроль как функция менеджмента

### **Практические задания для контрольной работы**

#### **Задание № 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Предложите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

В предлагаемой конфликтной ситуации определите:

1. субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов (руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложите вариант решения конфликта.

#### **Задание № 2**

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

1. В предлагаемой конфликтной ситуации определите: субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов (руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложите вариант решения конфликта.

#### **Задание № 3**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со сторон.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

В предлагаемой конфликтной ситуации определите:

1. субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов (руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложите вариант решения конфликта.

#### **Задание № 4**

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как Вы поступите в этой ситуации?

В предлагаемой конфликтной ситуации определите:

1. субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов (руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложите вариант решения конфликта

#### **Задание № 5**

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как Вы поступите в данном случае?

В предлагаемой конфликтной ситуации определите:

1. субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов(руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложить вариант решения конфликта

#### **Задание № 6**

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причина этому вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

В предлагаемой конфликтной ситуации определите:

1. субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов(руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложите вариант решения конфликта.

#### **Задание № 7**

В доменном цехе металлургического завода произошла авария. Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности за неприятностью.

Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работников. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он такой, резко изменит свое поведение. Начальник цеха возомнил о себе, что перестал считаться с мнением специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. все затаились, появилось ощущение беды, и она пришла. «Был крупный перебой с рудой, наконец она поступила. Но оказалась не та, что надо. И он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда отмахнулся. «Без вас знаю, что делать!» Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более 20 суток. Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. Проанализируйте конкретную ситуацию и определите:

1. Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
2. Как по Вашему мнению можно предотвратить аварию?
3. Как бы Вы наладили сложную работу в цехе?

#### **Задание № 8**

От принятия правильных управленческих решений зависит успех в бизнесе. Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

В практике встречаются следующие варианты:

1. руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

2. руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
3. руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
4. руководитель принимает решение и предоставляет его группе на доработку;
5. руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
6. руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
7. руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

### **Задание № 9**

Заводу было дано задание освоить новое изделие. Руководство завода создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание и рабочие приступили к изготовлению изделий.

Однако, вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. В бригаде возникали одна за другой конфликтные ситуации или жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномен несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих Б. и В., вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли в разрез с мнением бригадира. В сущности вся бригада была «поделена» между 3 лидерами.

Проанализируйте конкретную психологическую ситуацию в бригаде и примите решения, после которого бы план стал выполняться и перевыполняться.

### **Задание № 10**

Руководителей малых предприятий - характеризуют коллеги следующим образом:

1. Вникает в любые мелочи, решает за всех и делает за всех, разбивается на части. Он не щадит себя, но объективные трудности мешают ему добиться успеха;
- 2....Руководитель дал подчиненным полную самостоятельность, за собой оставил только решение кардинальных вопросов. За подчиненных не работает (лентяй), трус, прикрывается коллективом, толку от него никакого, т.к. и без него подчиненные сами прекрасно со всем справляются;
- 3....Регламентирует решение деталей, не имеющих к делу прямого отношения, независимо от того, опытный специалист или новичок выполняет задачу;. Непрерывно угрожая применением административных мер, насаждает страх и своевременно достигает поставленных целей.

Определите:

1. какой стиль каждого из руководителей?
2. как бы Вы коротко охарактеризовали каждого из них?
3. с кем из руководителей Вы согласитесь работать? Обоснуйте сделанный Вами выбор.
4. кто из перечисленных руководителей способен управлять бездельниками, творческими личностями?

*Образец варианта контрольной работы*

Вариант 1

1. Основные функции управления. Цикл менеджмента

2. Управление конфликтной ситуацией.

3. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Предложите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

В предлагаемой конфликтной ситуации определите:

1. субъектов конфликта (участники конфликта) и ранги оппонентов (руководитель, подчиненный);
2. вид конфликта;
3. предложите вариант решения конфликта.

#### **Критерии и шкалы оценивания контрольной работы**

| Критерии оценивания                                                                   | Оценка                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Ответ не был дан или не соответствует минимальным критериям                           | «неудовлетворительно» |
| Ответ со значительным количеством неточностей, но соответствует минимальным критериям | «удовлетворительно»   |
| Ответ был верным с незначительным количеством неточностей                             | «хорошо»              |
| Ответ полный с незначительным количеством неточностей                                 | «отлично»             |

#### **Темы для подготовки реферата (доклада, сообщения, презентации)**

1. Теоретики и практики менеджмента.
2. Задачи, функции и методы работы менеджера.
3. Идеальный менеджер.
4. Великие менеджеры 20-го столетия (на конкретном примере).
5. Влияние внешней среды на организацию.
6. Системный подход при изучении организаций.
7. Виды организационных структур.
8. Особенности менеджмента в крупных организациях.
9. История развития организации (на конкретном примере).
10. Особенности подготовки современного менеджера.
11. Стиль работы современного руководителя на конкретном примере.
12. Пути повышения эффективности и качества управления организацией на конкретном примере.
13. Связующие процессы в менеджменте.
14. Взаимосвязь функций планирования и контроля в организации.
15. Стратегическое планирование на микроуровне (стратегия фирмы)
16. Методология и логика стратегического планирования.
17. Стратегия сегментирования рынка предприятий, ориентированных на потребителя.
18. Сравнительный анализ зарубежных и отечественных теорий мотивации.
19. Формирование эффективной системы мотивации персонала современной организации.
20. Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений.
21. Роль коммуникации в организационном процессе.
22. История становления понятия организационной культуры.
23. Лидерство в менеджменте: стиль, ситуация и эффективность.
24. Личность в системе управления, на примере конкретного руководителя.
25. Развитие неформальных организаций и их характеристики.
26. Управление неформальной организацией.
27. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
28. Природа конфликта в организации.

29. Типы организационных конфликтов.
30. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в организации.
31. Управление конфликтами и стрессами.
32. Теоретико-методологические аспекты управления изменениями.
33. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
34. Этические аспекты менеджмента.
35. Этика и современное управление.
36. Уровни социальной ответственности организации.
37. Этика бизнеса на международном уровне..
38. Этапы управления организационными изменениями
39. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
40. Экспертное и процессное консультирование при проведении изменений
41. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
42. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
43. Роль руководителя при проведении организационных изменений
44. Компетентность руководителей для проведения изменений
45. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
46. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями.
47. Изменение организационной культуры как объективный и закономерный процесс.
48. Факторы, определяющие эволюцию организационной культуры.
49. Основные этапы и модели формирования оргкультуры.
50. Особенности изменения организационной культуры на различных стадиях жизни предприятия.
51. Изменение организационной культуры в будущем.
52. Профилактика социально-трудовых конфликтов в организации.
53. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.
54. Социально-психологический тренинг в организации как инструмент профилактики организационных и межличностных конфликтов.

#### Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

| Оценка              | Профессиональные компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Отчетность                                                                                                  |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «отлично»           | Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей                                                     | Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями |
| «хорошо»            | Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно. Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом | Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками                    |
| «удовлетворительно» | Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Письменно оформленный доклад (реферат)                                                                      |

|                       |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом                                                                                                           | представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении                                            |
| «неудовлетворительно» | Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада | Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении. |

### Критерии и шкалы оценивания презентации

| Дескрипторы        | Минимальный ответ<br>«неудовлетворительно»                                                           | Изложенный, раскрытый ответ<br>«удовлетворительно»                                                                 | Законченный, полный ответ<br>«хорошо»                                                                                          | Образцовый ответ<br>«отлично»                                                                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Раскрытие проблемы | Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.                                                            | Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.                                      | Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. | Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.                |
| Представление      | Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.            | Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина. | Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.                 | Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов. |
| Оформление         | Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации. | Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.              | Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более 2 ошибок в представляемой информации.                            | Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.                       |
| Ответы на вопросы  | Нет ответов на вопросы.                                                                              | Только ответы на элементарные вопросы.                                                                             | Ответы на вопросы полные и/или частично полные.                                                                                | Ответы на вопросы полные с приведением примеров.                                                                                  |

## Групповое творческое задание

### Тема 7

#### Деловая игра «Решение»

**Цель работы:** Обычно руководитель фирмы, столкнувшись с проблемой, стремится немедленно ее решить. Однако отсутствие опыта и практики систематического анализа управленческих ситуаций приводит к тому, что решение принимается на основе внешних, поверхностных, а иногда и неповерхностных сведений и разнообразных статистических данных. В таком случае вне круга зрения кадрового работника остаются:

специфические признаки, за которыми могут быть обнаружены источники управленческой ситуации;

причинно-следственные связи и характерные свойства ситуации.

Решение конкретной ситуации требует от студента умения выйти за пределы узких интересов, мобилизовать знания по разнообразным изучаемым дисциплинам, применить свой практический опыт.

#### Сценарий деловой игры

##### 1. Постановка проблемы (1–15 мин.).

Обосновывается актуальность проблемы управления в условиях рыночных отношений. Преподаватель, проводящий занятие, раскрывает сложность проблемы, указывает на ее связь с разнообразными социальными и производственными аспектами (на выбор группы), показывает опыт решения аналогичных ситуаций в других фирмах.

##### 2. Организационные аспекты игры (3–5 мин.).

Учебная группа делится на 3 подгруппы: руководство фирмы; руководство структурного подразделения; службу кадров фирмы, которая готовит данное решение.

Назначаются арбитры (2–3 чел.) для решения спорных вопросов. Избирается комиссия для подведения итогов исходя из рассмотрения конкретной ситуации и выработки управленческого решения.

##### *Задание учебной подгруппы:*

выучить управленческую ситуацию, сформулировать и обосновать свои решения, публично защитить их; найти пути ее решения в пределах конкретного коллектива фирмы (структурного подразделения);

самостоятельная работа проходит в произвольном режиме.

##### 3. Коллективная работа над ситуацией (20 мин.).

Каждая подгруппа готовит 2–3 альтернативных решения ситуации и записывает их на доске (листы бумаги).

##### 4. Коллективная дискуссия (20–25 мин.).

Каждая подгруппа со своих позиций рассматривает управленческие ситуации (альтернативы), отвечает на вопрос, обосновывает конкретные предложения (решения).

#### План выступления подгруппы

##### 1. Причины и источники возникновения ситуации.

##### 2. Аспекты профессиональной деятельности работника, которого касается ситуация.

3. Противоречие, лежащее в основе ситуации, как оно возникло, «питающая среда», условия возникновения.

4. Потери (социальные, производственные), которые несет коллектив фирмы в связи с возникшей ситуацией.

5. Привлекательность, выгодность, полезность, предлагаемые группой, альтернативы решения управленческой ситуации.

##### 6. Преимущества и недостатки вариантов, предложенных другими подгруппами.

После выступления подгрупп начинается общая дискуссия в форме производственного совещания (собрание) коллектива (отдела кадров) фирмы, где:

обсуждаются точки зрения и альтернативы;

оцениваются результаты, дается их анализ;

формируется единственный подход к решению;  
выбирается самый лучший вариант решения ситуации, арбитрами выступают все присутствующие.

5. Подведение итогов деловой игры (не более 15 мин.) Вывод экспертной комиссии. В нем:

определяется общий позитивный результат работы над ситуацией;  
освещают позиции, занятые подгруппами;  
эти позиции сопоставляются с реальной практикой управления фирмой (компанией);  
анализируются правильные и ошибочные решения.  
обосновывается оптимальный подход к подобным ситуациям;  
намечается круг знаний и навыков, необходимых для решения аналогичных ситуаций.

#### **Критерии и шкалы оценивания индивидуального задания**

| Критерии оценивания                                                                                                                                                                                           | Оценка                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены со значительными ошибками или совсем не проведены; на поставленные вопросы не даны верные ответы                       | «неудовлетворительно» |
| выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены с ошибками, некоторые показатели не рассчитаны; не на все поставленные вопросы даны верные ответы                      | «удовлетворительно»   |
| выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены с незначительными ошибками или расчеты сделаны правильно, но выводы не совсем верные                                   | «хорошо»              |
| выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если выполнены все требования к составлению и оформлению документов; расчеты выполнены верно, на основании расчетов сделаны правильные выводы | «отлично»             |

## Блок В

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. *Сущность и основные категории менеджмента*
2. *Принципы менеджмента.*
3. *Закономерности менеджмента.*
4. *Модели менеджмента и их характеристика (американская, японская, западноевропейская).*
5. *Школа научного управления (рационалистическая школа)*
6. *Классическая (административная) школа управления*
7. *Школа психологии и человеческих отношений*
8. *Школа науки управления (количественная школа)*
9. ***Характеристика организаций.***
10. ***Классификация организаций по разным признакам.***
11. Характеристика формальных групп. Каким образом они образуются?
12. Какие общие и отличительные черты между формальными и неформальными группами?
13. Характеристика организации как системы.
14. В чем суть эффекта синергии в процессе функционирования организации?
15. Характеристика концепций жизненного цикла организации.
16. Суть и роль организационной культуры.
17. Факторы внутренней среды организации, взаимосвязи между ними.
18. Влияние факторов внешней среды на организацию.
19. Характеристика сути управленческого цикла организации.
20. Охарактеризуйте суть, роль и задачи планирования как вида управленческой деятельности.
21. Какова роль и значение миссии в деятельности организации?
22. Охарактеризуйте различные методики оценки внешней и внутренней сред организации.
23. Обоснуйте классификацию стратегий деятельности организации по разным признакам.
24. По каким критериям происходит выбор оптимальной стратегии деятельности организации?
25. Сравните процессы стратегического и оперативного планирования. Что у них общего, а что отличного?
26. Охарактеризуйте систему плановых параметров и ее подсистемы.
27. Раскройте общие черты и отличия между двумя подходами к управлению: по целям и по результатам.
28. Раскройте содержание бизнес-планирования.
29. Охарактеризуйте виды центров ответственности в процессе бюджетирования.
30. В чем заключается суть механизма мотивации работников на принципах учета потребностей?
31. Охарактеризуйте смысловые и процессные теории мотивации.
32. Что общего и отличительного в теориях потребностей А. Маслоу и К. Альдерфера?
33. Обоснуйте на конкретных примерах применение в организациях двухфакторной теории Ф. Герцберга и теории ожиданий В. Врума.
34. Охарактеризуйте основные положения теории справедливости.
35. Охарактеризуйте основные элементы процессной теории материального стимулирования.
36. Назовите проблемы формирования действенных и реалистических систем

стимулирования работников.

37. Охарактеризуйте суть руководства как объединяющей функции менеджмента.
38. Какие категории взяты за основу руководства? Раскройте их суть.
39. Назовите формы власти, преимущества, и недостатки их применения.
40. Демократический и авторитарный стили руководства, когда целесообразно их использовать?
41. Охарактеризуйте развитие подходов к руководству и приведите факторы, повлекшие такую эволюцию.
42. Суть, преимущества и недостатки стилей руководства по системам Р. Лайкерта.
43. Объясните суть приемов влияния согласно подходу «Путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
44. В чем суть и назначение ситуативной модели стилей руководства Ф. Филдера?
45. Модель согласованного руководства в организации.
46. Типология лидеров и принципы лидерства.
47. Раскройте суть и основное назначение управленческих решений.
48. Классификация управленческих решений по разным признакам.
49. Место управленческих решений как категории менеджмента в процессе управления организацией.
50. Сравнение организационных запрограммированных и организационных незапрограммированных решений.
51. Характеристика компромиссных решений и обоснование их роли в деятельности организации.
52. Сопоставьте коллегиальные и коллективные управленческие решения. Что между ними есть общего, а что отличного?
53. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений?
54. При каких условиях процесс принятия управленческих решений будет успешным и результативным?
55. Влияние информационных ограничений на процесс выработки управленческих решений.
56. В чем суть оптимизации управленческих решений?
57. Применение способов моделирования с целью выбора самых оптимальных решений.
58. Сущность понятий «этикет», «деловой этикет», «этика бизнеса».
59. Правила представления и знакомства, нормы обращения.
60. Этикет визитных карточек.
61. Деловые беседы. Культура телефонного разговора.
62. Внешний облик, манеры поведения, деловые подарки.
63. Понятие, структура и сущность организационной культуры
64. Основные атрибуты организационной культуры
65. Типы и виды организационной культуры
66. Изменения в организационной культуре
67. Сущность и типы конфликтов в организации
68. Управление конфликтной ситуацией
69. Природа и причины стресса в организации
70. Сущность и критерии эффективности
71. Показатели экономической эффективности
72. Повышение эффективности управления
73. Социальная оценка эффективности
74. Оценка вклада менеджера в эффективность управления

| Экзамен               | Критерии оценивания                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Отлично»             | Сформированные и систематические знания; успешные и систематические умения; успешное и систематическое применение навыков                                                           |
| «Хорошо»              | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания; в целом успешные, но содержащие пробелы умения; в целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыка |
| «Удовлетворительно»   | Неполные знания; в целом успешное, но несистематическое умение; в целом успешное, но несистематическое применение навыков                                                           |
| «Неудовлетворительно» | Фрагментарные знания, умения и навыки / отсутствуют знания, умения и навыки                                                                                                         |

### Образец оформления экзаменационного билета

**Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики  
Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

|           |                    |
|-----------|--------------------|
| Факультет | Экономико-правовой |
| Кафедра   | Экономики          |

|                                      |                           |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Образовательная программа            | <u>магистратура</u>       |
| Направление подготовки/специальность | <u>35.04.04 Агрономия</u> |
| Направленность (профиль)             | <u>Агрономия</u>          |
| Курс                                 | <u>1</u>                  |
| Семестр                              | <u>1</u>                  |

Дисциплина «Менеджмент»

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

### 1. Школа психологии и человеческих отношений

## 2. Суть, преимущества и недостатки стилей руководства по системам Р. Лайкерта

### 3. Социальная оценка эффективности

Утверждено на заседании кафедры экономики

Протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ В.И.Веретенников Экзаменатор \_\_\_\_\_ Е.Н. Гизатуллина  
подпись подпись

## КОМПЛЕКС ИТОГОВЫХ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

| Б1.0.03. МЕНЕДЖМЕНТ                                                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленных целей |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| УК-3.1. Организовывать и руководить работой команды                                                                          |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| УК-3.2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленных целей                                                   |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Задания закрытого типа                                                                                                       |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| УК-3.1.                                                                                                                      | 1                                    | Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа:<br><b>3. Персонал организации - это:</b><br>а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы<br>б) выделение работников по социально демографическим группам<br>в) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому - либо признаку<br>г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.                                                                                       |
|                                                                                                                              |                                      | Правильный ответ: г                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| УК-3.1.                                                                                                                      | 2                                    | Прочитайте текст и установите последовательность:<br><b>Установите последовательность этапов выработки рациональных решений: (1 –сбор и обработка информации для принятия решения, 2 – подготовка и оптимизация принимаемого решения, 3 – возникновение ситуации, требующей принятия решения, 4 – реализация решения и оценка результатов, 5 – выявление и оценка альтернатив, 6 – принятие решения).</b><br>1) 1 – 3 – 4 – 2 – 5 – 6<br>2) 5 – 2 – 6 – 4 – 3 – 1<br>3) 1 – 5 – 4 – 3 – 6 – 2<br>4) 3 – 1 – 5 – 2 – 6 – 4 |
|                                                                                                                              |                                      | Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо<br>Правильный ответ: 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| УК-3.2.                                                                                                                      | 3                                    | Прочитайте текст и установите последовательность:<br><b>Установите последовательность 5 основных типов мотивирующих потребностей по А. Маслоу:</b><br><b>1 – потребность в самовыражении</b><br><b>2 – потребность в принадлежности</b><br><b>3 – потребность в безопасности</b><br><b>4 – потребность в самоуважении</b><br><b>5 – физиологическая потребность.</b><br>1) 5 – 3 – 2 – 4 – 1<br>2) 1 – 2 – 3 – 4 – 5<br>3) 4 – 5 – 2 – 3 – 1<br>4) 2 – 4 – 3 – 1 – 2                                                      |
|                                                                                                                              |                                      | Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо<br>Правильный ответ: 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| УК-3.1.                                                                                                                      | 4                                    | Прочитайте текст и установите соответствие:<br><b>Этапы жизненного цикла организации подразделяются на 4 стадии их развития, включающие особенности деятельности организации.</b><br>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                              |                                      | <table><tr><td>Этапы жизненного цикла организации</td><td>Особенности деятельности организации</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Этапы жизненного цикла организации                                                                                           | Особенности деятельности организации |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                            |                                                                                    |   |
|------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                        |   | A                                                                                                                                                                                                                                                                  | Зарождение                   | 1                          | Максимальные прибыли объемов производства и сбыта                                  |   |
|                        |   | Б                                                                                                                                                                                                                                                                  | рост                         | 2                          | Регистрация, начальное инвестирование деятельности                                 |   |
|                        |   | В                                                                                                                                                                                                                                                                  | «Пик» деятельности           | 3                          | Наращивание объемов производства и сбыта                                           |   |
|                        |   | Г                                                                                                                                                                                                                                                                  | Спад                         | 4                          | Свертывание деятельности и переориентация                                          |   |
|                        |   | Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:                                                                                                                                                                                                             |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    | A                            | Б                          | В                                                                                  | Г |
|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | Правильный ответ:                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    | A                            | Б                          | В                                                                                  | Г |
|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2                            | 3                          | 1                                                                                  | 4 |
| УК-3.2.                | 5 | Прочитайте текст и установите соответствие:                                                                                                                                                                                                                        |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | <b>Методы принятия управленческих решений подразделяются на три метода, включающие различные способы реализации решения.</b>                                                                                                                                       |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:                                                                                                                                                                    |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | Методы принятия решений                                                                                                                                                                                                                                            |                              | Способы реализации решений |                                                                                    |   |
|                        |   | A                                                                                                                                                                                                                                                                  | Неформальные (эвристические) | 1                          | «Мозговой штурм», «Метод Дельфи», Принцип «Парето»                                 |   |
|                        |   | Б                                                                                                                                                                                                                                                                  | Коллективные                 | 2                          | Основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения |   |
|                        |   | В                                                                                                                                                                                                                                                                  | Количественные               | 3                          | Линейное моделирование, динамическое программирование, теория игр                  |   |
|                        |   | Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:                                                                                                                                                                                                             |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    | A                            | Б                          | В                                                                                  |   |
|                        |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                            |                                                                                    |   |
| Правильный ответ:      |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        | A | Б                                                                                                                                                                                                                                                                  | В                            |                            |                                                                                    |   |
|                        | 2 | 1                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3                            |                            |                                                                                    |   |
| Задания открытого типа |   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                            |                                                                                    |   |
| УК-3.1.                | 6 | Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже.                                                                                                                                                                                   |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | <b>Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки _____ критики.</b>                                                                 |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | Правильный ответ: конструктивной                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                            |                                                                                    |   |
| УК-3.2.                | 7 | Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту падеже.                                                                                                                                                                                   |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | <b>Коллективным можно назвать _____ стиль управления, при котором управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, а выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками.</b> |                              |                            |                                                                                    |   |
|                        |   | Правильный ответ: демократическим                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                            |                                                                                    |   |
| УК-                    | 8 | Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем                                                                                                                                                                                                     |                              |                            |                                                                                    |   |

|         |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.    |    | <p>контексту надежде.</p> <p>_____ это степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умением и навыками для выполнения определенных видов работ</p> <p>Правильный ответ: квалификация</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| УК-3.2. | 9  | <p>Прочитайте текст и впишите недостающее словосочетание из двух слов в соответствующем контексту надежде.</p> <p>Административные методы управления основываются на _____ актах.</p> <p>Правильный ответ: законодательных и нормативных</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| УК-3.1. | 10 | <p>Дополните предложение словосочетанием из двух слов.</p> <p>Группа, которой предоставляется существенная автономия и которая несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности называется _____.</p> <p>Правильный ответ: самоуправляемая команда</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| УК-3.2. | 11 | <p>Дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надежде.</p> <p>_____ - это оптимальное количество подчиненных, непосредственно замкнутых на руководителе в управлении.</p> <p>Правильный ответ: норма управляемости.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| УК-3.1. | 12 | <p>Прочитайте текст и впишите недостающее слово.</p> <p>Группа работников, объединенная вокруг лидера для достижения общих целей, наделенных определенными управленческими полномочиями, зонами ответственности и ролевыми функциями – это _____.</p> <p>Правильный ответ: команда</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| УК-3.2. | 13 | <p>Дополните предложение словосочетанием из двух слов.</p> <p>Передача другому лицу или звену системы управления права принятия и реализации управленческих решений для выработки стратегии – это _____.</p> <p>Правильный ответ: делегирование полномочий</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| УК-3.1. | 14 | <p>Прочитайте текст и впишите недостающее слово.</p> <p>_____ – это стиль управления - предполагает минимальное участие руководителя в управлении коллективом</p> <p>Правильный ответ: либеральный</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| УК-3.2  | 15 | <p>Дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надежде.</p> <p>Комплексное решение, принимаемое в условиях неопределенности менеджерами высшего уровня управления, направленное на реализацию стратегических целей организации в рамках принятой стратегии – это _____.</p> <p>Правильный ответ: стратегическое решение</p>                                                                                                                                                                                        |
| УК-3.1. | 16 | <p>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</p> <p>К какому типу индивидуальных стилей руководства можно отнести, когда руководитель полностью стремится соединить в достаточной степени как интерес к успеху, так и внимание к потребностям своей команды:</p> <p>а) невмешательства<br/>б) теплая компания<br/>в) команда<br/>г) золотая середина.</p> <p>Правильный ответ: в</p> <p>Обоснование: Общие обязанности, которые берут на себя руководитель и работники ради достижения целей организации способствуют</p> |

|         |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |    | <i>взаимоотношениям доверия и уважения.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| УК-3.2  | 17 | <p>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.<br/> <b>Оценка эффективности управления организацией проводится по нескольким критериям: рыночная доля, годовой доход, отличия от прямых конкурентов. Какой подход используется при этом?</b></p> <p>1.Целевой подход<br/> 2.Ресурсный подход<br/> 3.Оценочный подход<br/> 4.Комплексный подход</p>                                                                                                                                                                                                                                 |
|         |    | <p><i>Правильный ответ: 3</i><br/> <i>Обоснование: Целевой подход – оценка быстроты и качества выполнения поставленных задач.</i><br/> <i>Ресурсный подход – рассчитывается оптимальный объём ресурсов, необходимый для выполнения поставленной задачи.</i><br/> <i>Оценочный подход – производится оценка эффективности работы компании по нескольким критериям: рыночная доля в сравнении с конкурирующими фирмами, годовой доход, отличия от прямых конкурентов, скорость достижения нынешних показателей.</i><br/> <i>Комплексный подход – оценка производится по нескольким ключевым критериям.</i></p> |
| УК-3.1. | 18 | <p>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.<br/> <b>К какому типу индивидуальных стилей руководства можно отнести, когда руководитель в своих действиях стремится ориентироваться как на интересы коллектива, так и на выполнение задачи:</b></p> <p>а) невмешательства<br/> б) теплая компания<br/> в) команда<br/> г) золотая середина.</p>                                                                                                                                                                                                                                   |
|         |    | <p><i>Правильный ответ: г</i><br/> <i>Обоснование: Руководитель не требует слишком много от работников, но и не занимается попустительством.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| УК-3.2. | 19 | <p>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.<br/> <b>Какой метод в предпринимательстве применяется для оценки расходов и экономических выгод при выработке стратегии:</b></p> <p>1) теория игр<br/> 2) теория очередей<br/> 3) экономический анализ<br/> 4) моделирование управлением запасами .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         |    | <p><i>Правильный ответ: 3</i><br/> <i>Обоснование: Экономический метод базируется на определении экономических условий, при котором предпринимательство становится выгодным. Основным условием будет ситуация, когда общий доход уравнивается с итоговыми расходами.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| УК-3.1. | 20 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос в свободной форме.<br/> <b>Инструментами влияния менеджера на поведение отдельных личностей или целой рабочей группы является:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|         |    | <p><i>Правильный ответ: Инструменты влияния менеджера на поведение отдельных личностей или целой рабочей группы: - финансовые и нематериальные стимулы,</i><br/> <i>- навыки общения,</i><br/> <i>- коммуникация,</i><br/> <i>- мотивация,</i><br/> <i>- лидерство,</i><br/> <i>- управление конфликтами,</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |  |                                                                               |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | - личные качества менеджера: доброжелательность, решительность, саморазвитие. |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|