

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Российский новый университет»
Колледж**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
вариативной учебной дисциплины**

ОПЦ. 02 Менеджмент

для специальности среднего профессионального образования

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

(базовая подготовка)

на базе основного общего образования

Москва 2024


Одобрена предметной (цикло-
вой) комиссией по специальнос-
тям: Экономика и бухгалтер-
ский учет


Разработана на основе Феде-
рального государственного образова-
тельного стандарта для специальнос-
ти среднего профессионального об-
разования 38.02.01 Экономика и бух-
галтерский учет (по отраслям)

Протокол №5 от 15 января 2024 г.

Заместитель директора по УМР

Председатель ПЦК:


_____/Кашкина И. О.


_____/О.В. Козловская/

Составитель (автор): Климков Игорь Дмитриевич, преподаватель колледжа
РосНОУ

СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт фонда оценочных средств.....	4
2. Зачетно-экзаменационные материалы, содержащие экзаменационные вопросы и вопросы или задания для зачета (или контрольной работы)	7
3. Формы КОС текущего контроля знаний обучающихся.....	8
4. Рекомендации для проведения практических занятий.....	9
5. Критерии оценки КОСов.....	14
6. Типовые задания для оценки усвоения учебной дисциплины.....	15

1. Паспорт фонда оценочных средств

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

учебной дисциплины

ОПЦ. 02 Менеджмент

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	ОК	Наименование темы	Уровень освоения темы	Текущий кон- троль	Промежу- точная ат- тестация
1	2	3	4	5	6
<p><i>уметь:</i> описывать значимость своей специальности; применять стандарты антикоррупционного поведения</p> <p><i>знать:</i> сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих ценностей; об основах выполнении гражданского долга и конституционных обязанностей по защите интересов Родины</p>	ОК 05, ОК 06	Тема 2.1. Сущность организации, ее внешняя и внутренняя среда.	3	Практическая работа №1. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия.	Экзамен
<p><i>уметь:</i> грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке; проявлять толерантность в рабочем коллективе</p> <p><i>знать:</i> сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих ценностей; об основах выполнении гражданского долга и конституционных обязанностей по защите интересов Родины</p>	ОК 05, ОК 06	Тема 3.1. Планирование как функция менеджмента.	3	Практическая работа №2. Определение стратегических направлений развития предприятия (организации), построение дерева целей.	Экзамен
<p><i>уметь:</i> - грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональ-</p>	ОК 05, ОК 06	Тема 3.3. Мотивация как функция менеджмента.	3	Практическая работа №3. Формирование системы мотивации и стимулиро-	Экзамен

<p>ной тематике на государственном языке; проявлять толерантность в рабочем коллективе;</p> <p>- описывать значимость своей специальности;</p> <p>применять стандарты антикоррупционного поведения</p> <p><i>знать:</i></p> <p>- особенности социального и культурного контекста;</p> <p>- об основах выполнению гражданского долга и конституционных обязанностей по защите интересов Родины</p>				вания труда.	
<p><i>уметь:</i></p> <p>- применять стандарты антикоррупционного поведения</p> <p><i>знать:</i></p> <p>сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих ценностей</p>	ОК 05, ОК 06	Тема 4.2. Стили менеджмента.	3	Практическая работа № 4. Методы и стили менеджмента.	Экзамен

2. Зачетно-экзаменационные материалы, содержащие экзаменационные вопросы и вопросы или задания для зачета (или контрольной работы)

Формы промежуточной аттестации по учебной дисциплине – дифференцированный зачет

Перечень вопросов к дифференцированному зачету

1. Менеджмент: понятие, функции, цели и задачи.
2. Этапы развития менеджмента.
3. Научные подходы в менеджменте.
4. Уровни менеджмента.
5. Цикл менеджмента.
6. Понятие организации. Внешняя среда организации: понятие, факторы внешней среды.
7. Внутренняя среда организации: понятие, факторы внутренней среды.
8. Планирование: понятие, значение, виды планирования.
9. Методы планирования.
10. Организация как функция менеджмента: понятие, значение.
11. Понятие и элементы организационных структур управления.
12. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки, принципы построения.
13. Мотивация как функция менеджмента: понятие, значение.
14. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

15. Стимулирование: понятие, виды, формы стимулирования.
16. Контроль как функция менеджмента: понятие, значение.
17. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
18. Методы управления: понятие, классификация, направленность, содержание, организационная форма методов, взаимосвязь.
19. Характеристика административных методов управления: сущность, классификация, содержание.
20. Характеристика экономических методов управления: сущность, классификация, содержание.
21. Характеристика социально-психологических методов управления: сущность, классификация, содержание.
22. Стил менеджмента: понятие, факторы формирования, виды стилей.
23. Характеристика авторитарного, демократического, либерального стилей.
24. Принятие управленческих решений как функция менеджмента.
25. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
26. Методы принятия управленческих решений.
27. Коммуникация как функция менеджмента: понятие, значение.
28. Коммуникационный процесс: этапы и элементы коммуникационного процесса.
29. Причины неэффективных коммуникаций и пути их преодоления.
30. Управленческая информация, классификация, виды.

3. Формы КОС текущего контроля знаний обучающихся

Формами КОС текущего контроля знаний обучающихся являются устный опрос, тестирование, решение ситуационных задач во время практических занятий. Соотнесение форм текущего контроля с результатами обучения, компетенциями и темами приведены в таблице паспорта фонда оценочных средств (Раздел 1).

4. Рекомендации для проведения практических занятий

Тема 2.1. Сущность организации, ее внешняя и внутренняя среда.

Практическая работа №1. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия.

Цель практической работы: Формирование экономического мышления влияния факторов среды на деятельность организации.

Задачи практической работы: Овладение обучающимися общими компетенциями:

Код	Наименование результата обучения
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 06	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений,

Перечень основных терминов: Среда, внешняя среда, внутренняя среда.

Комплексно-методическое оснащение: методические указания к практической работе.

Задание

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

Для проведения анализа необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;

Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.).

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.).

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.).

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 1.

Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа – это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;

Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;

Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа.

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.).

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.).

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.).

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.).

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.).

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.).

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.).

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 2.

Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера

3. и т.д. ...		
---------------	--	--

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

Какие слабые стороны предприятия могут помешать?

За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа.

Таблица 3.

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями. Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы. Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия;
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

Тема 3.1. Планирование как функция менеджмента.

Практическая работа № 2. Определение стратегических направлений развития предприятия (организации), построение дерева целей.

Цель практической работы: Формирование определения стратегических направлений развития организации.

Задачи практической работы: Овладение обучающимися общими компетенциями:

Код	Наименование результата обучения
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 06	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений,

Перечень основных терминов: планирование, виды планирования, методы планирования.

Комплексно-методическое оснащение: методические указания к практической работе.

Условия выполнения работы: работа может проводиться как индивидуально, так и в парах по усмотрению преподавателя в рабочих тетрадях.

Задания:

1. Рассмотрите предложенный вариант.
2. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
3. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
4. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

Варианты главных целей:

1. Стимулировать сбыт продукции компьютерной компании в краткосрочной перспективе.
2. Повысить конкурентоспособность предприятия.
3. Отремонтировать помещение ателье пошива верхней одежды при ограниченных средствах и сохранении производственных объемов.
4. Открыть агентство по продаже недвижимости.

Тема 3.3. Мотивация как функция менеджмента.

Практическая работа №3. Формирование системы мотивации и стимулирования труда.

Цель практической работы: Получение навыков в построении эффективной системы мотивации в рабочей группе.

Задачи практической работы: Овладение обучающимися общими компетенциями:

Код	Наименование результата обучения
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 06	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений,

Перечень основных терминов: мотивация, стимулирование, виды стимулирования, методы стимулирования

Комплексно-методическое оснащение: методические указания к практической работе.

Задание.

Вам предлагается тест для оценки X степени удовлетворенности основных потребностей человека. Их знание позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе.

Этап № 1. Поочередно сравните приведенные ниже в бланке теста «Парные сравнения» (см. рис. 1) утверждения, проговаривая про себя фразу «Я хочу ...», а затем каждый результат впишите в соответствующую клетку бланка. Так, если при сравнении первого утверждения с пятнадцатым предпочтительным для себя Вы сочтете пятнадцатое, то в начальную пустую клетку первой колонки впишите цифру 15. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1.

Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с утверждением №15, потом №14, №13 и т. д., вписывая результаты во вторую колонку. Подобным образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Закрашенные клетки не заполняются.

Этап №2. После заполнения таблицы подсчитайте результаты:

а) подсчитайте количество баллов, выпавших на каждое утверждение, то есть количество единиц, двоек, троек и т. д. в тестовом бланке;

б) для определения степени удовлетворенности пяти типов потребностей по А. Маслоу подсчитайте сумму баллов по пяти соответствующим секциям по следующим вопросам:

1.материальные потребности: 4, 8, 13;

2.потребности в безопасности: 3, 6, 10;

3.социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;

4.потребности в признании: 1, 9, 12;

5.потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

в)Полученные значения отложите на шкале удовлетворенности, разнеся результаты по трем соответствующим зонам:

1.зоне неудовлетворенности;

2.зоне частичной неудовлетворенности;

3.зоне удовлетворенности.

Сделайте вывод.

Этап №3. Разработайте на основании полученных результатов соответствующие методы стимулирования трудовой деятельности.

Таким образом, в результате выполнения практической работы студенты приобретают

	Добиться признания и уважения														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Быть понятым другими															15
Заниматься делом требующим полной отдачи															14
Покупать хорошие вещи															13
Обеспечить себе положение и влияние															12
Стремиться к новому и независимому															11
Избегать неприятностей															10
Повышать уровень компетенции															9
Обеспечить материальный комфорт															8
Развивать силы и способности															7
Упрочить своё положение															6
Иметь хороших собеседников															5
Зарабатывать на жизнь															4
Обеспечить себе будущее															3
Иметь теплые отношения с людьми															2
Добиться признания и уважения															1

ШКАЛА УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ			
Зона неудовлетворённости (от 27 до 39)			
Зона удовлетворённости (от 0 до 13)			
Зона частичной удовлетворённости (от 14 до 26)			

знания, помогающие выявить основные мотивационные установки работников и разработать на основании этого соответствующие методы стимулирования трудовой деятельности.

Рис. 1 Бланк теста «Парные сравнения»

Тема 4.2. Стили менеджмента.
Практическая работа № 4. Методы и стили менеджмента.

Цель практической работы: Исследовать основы власти по различным должностям и определить стили руководства.

Задачи практической работы: Овладение обучающимися общими компетенциями:

Код	Наименование результата обучения
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 06	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений,

Перечень основных терминов: стиль менеджмента, авторитарный стиль управления, демократический стиль управления, либеральный стиль управления.

Комплексно-методическое оснащение: методические указания к практической работе.

Задания:

Задание 1

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

- Ректор в крупном университете
- Медсестра в больнице
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Полицейский на посту

- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании

1.2. Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

1.3. Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Задание 2.

Определите стили руководства учебной деятельностью преподавателей колледжа, дайте характеристику. Сравните результаты обучения.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается различие между понятиями «власть» и «влияние»?
2. Какие существуют методы влияния? Каковы их особенности?
3. Почему менеджеру в общении с людьми необходимо обращать внимание на позу, мимику и жесты?
4. В чем заключается искусство менеджера строить отношения с партнерами?

5. Критерии оценки КОСов

5.1. Оценка устных ответов обучающихся.

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач:

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними само-

стоятельно.

5. 2. Проверка и оценка практической работы обучающихся

«5» - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, качественно и творчески;

«4» - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, при выполнении отдельных операций допущены небольшие отклонения; общий вид изделия аккуратный;

«3» - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с нарушением технологической последовательности, отдельные операции выполнены с отклонением от образца (если не было на то установки); изделие оформлено небрежно или не закончено в срок;

«2» – обучающийся самостоятельно не справился с работой, технологическая последовательность нарушена, при выполнении операций допущены большие отклонения, изделие оформлено небрежно и имеет незавершенный вид.

5.3. Оценивание теста обучающихся производится по следующей системе:

«5» - получают обучающиеся, справившиеся с работой 100 - 90 %;

«4» - ставится в том случае, если верные ответы составляют 80 % от общего количества;

«3» - работа, содержащая 50 – 70 % правильных ответов.

«2» - работа, содержащая менее 50 % правильных ответов.

6. Типовые задания для оценки усвоения учебной дисциплины

Тестовые задания

Вариант 1

1. Документом является:

- а) ценная бумага
- б) соответствующим образцом оформленные, подписанные и заверенные бумаги, имеющие юридическую силу
- в) зафиксированная информация
- г) совокупность реквизитов

2. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:

- а) коллективным
- б) единоличным
- в) рутинным
- г) стандартным

3. Интуитивные решения:

- а) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
- б) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный
- в) это выбор, сделанный на основе аналитического процесса
- г) это коллективный выбор

4. Что не является этапом рационального решения:

- а) диагностика проблемы
- б) формулировка критериев и ограничений принятия решений
- в) определение альтернатив
- г) кодирование информации

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

- а) собирается внутренняя и внешняя информация и анализируется
- б) определяются критерии
- в) налаживается обратная связь между руководителем и исполнителем
- г) формируется набор альтернатив

6. Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности:

- а) простые и сложные
- б) единоличные и коллективные
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) долго-, средне-, краткосрочные

7. Под принятием решения понимается:

- а) способ побуждения людей для достижения определенных целей
- б) процесс формирования альтернатив
- в) процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
- г) сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

8. Что можно отметить как недостаток решения основанного на суждениях:

- а) дешевизна
- б) быстрота и здравый смысл
- в) накапливаемый опыт
- г) сознательная или бессознательная боязнь применения новых подходов при принятии решения в нестандартных ситуациях

9. Что является заключительным этапом креативного мышления:

- а) подготовка, сбор и анализ информации по проблеме
- б) концентрация умственных усилий
- в) анализ и синтез
- г) генерация идей

10. Сколько по времени длится процесс «мозговая атака»:

- а) 30 мин
- б) 1,5 часа
- в) 4 часа
- г) 10 часов

11. Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:

- а) подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться
- б) руководитель может выполнить большой объем работы
- в) руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет
- г) руководитель сможет сосредоточиться на стратегии и не будет распылять свое внимание на решении оперативных задач

12. Делегирование полномочий можно определить как:

- а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- г) разработка планов на перспективу

13. Как классифицируются предприятия по отношению к прибыли:

- а) коммерческие и некоммерческие
- б) малые, средние, крупные
- в) малые и коммерческие
- г) общие и частные

14. Что не относится к системе органов АПК:

- а) Министерство сельского хозяйства и продовольствия
- б) Областные управления сельским хозяйством
- в) Министерство финансов
- г) Районные управления сельским хозяйствам

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

- а) зарождение идей
- б) декодирование
- в) передача
- г) кодирование и выбор канала

16. При низкой квалификации сотрудников и ограничении ресурсов наиболее эффективно использовать следующие методы управления:

- а) организационно-распорядительные методы
- б) социально-психологические методы
- в) делегирование
- г) ответ «а» и «б».

17. Назвать высший орган управления в унитарном предприятии:

- а) собрание акционеров
- б) директор
- в) ревизионная комиссия
- г) общее собрание

18. Контроллинг является:

- а) системой внешнего контроля
- б) системой внутреннего контроля
- в) комплексной системой внутреннего контроля
- г) комплексной системой внешнего контроля

19. Из предложенных понятий выберите то, которое соответствует унитарному предприятию:

- а) деятельность основывается на труде обычно одной семьи
- б) коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество
- в) управление осуществляется полными товарищами
- г) управление осуществляется по общему согласию всех участников

20. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, называются:

- а) линейными полномочиями
- б) чрезвычайными полномочиями
- в) штабными полномочиями
- г) матричными полномочиями.

Вариант 2

1. Делегирование полномочий является составной частью:

- а) бюрократизации
- б) централизации
- в) концентрации
- г) децентрализации

2. Устоявшаяся манера поведения руководителя называется:

- а) харизма
- б) принцип управления
- в) стиль управления
- г) метод управления.

3. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:

- а) общее собрание
- б) председатель
- в) наблюдательный совет
- г) генеральный директор

4. Держатели акций являются:

- а) совладельцами предприятия
- б) членами предприятия
- в) наблюдателями
- г) экспертами

5. Контроль, который предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений, называется:

- а) операционный контроль
- б) выборочный контроль
- в) активный контроль
- г) предварительный контроль

6. Как классифицируются документы по месту составления:

- а) внутренние и внешние
- б) простые и сложные
- в) срочные и несрочные
- г) общие, стандартные, типовые

7. Заявление – это:

- а) документ, который выдается администрацией работнику при решении определенных вопросов
- б) письменный документ, подтверждающий какое-либо совершившееся действие. Чаще всего получение денег или материальных ценностей от предприятия или частного лица
- в) документ, который оформляется определенными полномочия
- г) документ, содержащий просьбу или предложение какого-либо лица предприятию или должностному лицу

8. Каким документом оформляется положение дисциплинарного взыскания:

- а) заявление
- б) приказом
- в) распиской
- г) характеристикой

9. В каком документе все сведения даются от первого лица в хронологическом порядке и указывается Ф.И.О., число, месяц, год рождения, место рождения, образование и т.д.

- а) в автобиографии
- б) в заявлении
- в) в приказе
- г) в распоряжении

10. Протокол – это

- а) правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации или его заместителем для решения оперативных вопросов основной деятельности
- б) правовой акт, принимаемый коллегиальными органами
- в) документ, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях

г) правовой акт, издаваемый руководителем для разрешения задач, стоящих перед организацией

11. Документ, в котором работник предприятия объясняет причины невыполнения какого-либо распоряжения, инструкции, приказа или нарушения правил – это:

- а) объяснительная записка
- б) заявление
- в) характеристика
- г) приказ

12. Перечень названий дел, которые должны выполняться специалистом определенной службы, утвержденный в установленном порядке – на предприятии:

- а) номенклатура дел
- б) автобиография
- в) характеристика
- г) заявление

13. Какой из перечисленных приказов не характерен для коллектива:

- а) наличие общей цели
- б) психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею
- в) постоянное противодействие его членов на протяжении всего времени существования
- г) взаимодействие членов коллектива

14. Относительно устойчивый и типичный для данной группы людей эмоциональный настрой, который постепенно складывается в процессе совместной работы и информационного общения – это...

- а) социально-психологический климат коллектива
- б) организационная структура
- в) управленческая структура
- г) неформальные отношения в коллективе

15. Согласно социометрическому исследованию, которое предложил Морено, какой коэффициент невозможно рассчитать:

- а) сплоченности
- б) конфликтности
- в) оборачиваемости
- г) нейтральности

16. Бальная оценка кадров оценивает:

- а) деловые и профессиональные качества
- б) знания
- в) отношения в коллективе
- г) выявляет лидера

17. Что не относится к специфическим особенностям управленческого труда:

- а) умственный труд
- б) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно
- в) большим физическим грузкам
- г) результат труда – управленческое решение

18. С помощью какого из перечисленных методов невозможно оценить персонал:

- а) прогностического
- б) практического
- в) имитационного
- г) графического

19. Из каких разделов состоит должностная инструкция:

- а) общее положение, права, обязанности
- б) задачи, направление действий, права
- в) общие положения, обязанности, права, ответственность
- г) функции, обязанности, права

20. Какая главная функция управления определяется как принуждение и ограничение:

- а) мотивации
- б) контроль
- в) планирование
- г) координация

Вариант 3

1. Норма управляемости – это:

- а) количество людей работающих в организации
- б) кол-во подчиненных, которыми можно эффективно управлять
- в) кол-во специалистов
- г) кол-во технических исполнителей

2. Какая из предложенных задач не характерна для оперативного управления:

- а) составление и доведение плановых заданий до производственных подразделений
- б) инструктаж исполнителей и расстановка их по рабочим местам
- в) определение стратегии развития организации
- г) своевременное устранение неполадок на производстве

3. Что является требованием к системам оперативного управления:

- а) четкость, простота построения
- б) сложность
- в) размытость функций
- г) обеспечение недостаточной информации

4. Диспетчерская служба организует свою работу на основе соответствующего положения. Что не является его разделом:

- а) назначение и задачи диспетчерской службы в предприятии
- б) должностные положения работников диспетчерской службы
- в) организация работы диспетчерской службы
- г) календарный план

5. Какую цветовую гамму выбрали бы Вы для своего кабинета для наиболее продуктивной работы:

- а) красная
- б) зеленая
- в) серая
- г) черная

6. Какой температурный режим в помещении необходим для наиболее плодотворной работы

- а) 18-20 С
- б) 20-22 С
- в) 22-24 С
- г) 24-26 С

7. На должность старшего диспетчера назначается специалист, который:

- а) имеет организаторские способности и опыт работы, хорошо знаком с условиями производства на данном предприятии
- б) решительный
- в) инициативный
- г) имеет творческий потенциал

8. Что из предложенного не является стилем руководства:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) холерический
- г) авторитарный

9. Деловые переговоры – это...

- а) процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором как минимум участвуют две стороны
- б) инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников
- в) процесс обмена информацией
- г) ознакомление с фактами производственной проблемы

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

- а) управленческое решение
- б) коммуникация
- в) экономические методы
- г) оперативное управление

11. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации

12. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) ассортиментного ряда
- г) доли рынка

13. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений

14. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

15. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

- а) общей
- б) специфической
- в) социально-психологической
- г) связующей

16. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

17. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) на правилах, определяемых руководством организации
- в) на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) на особенностях производства

18. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) регулирования

в) обращения к врачу

г) смены работы

19. Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это:

а) укрепление дисциплины

б) формирование благоприятного психологического климата в организации в) поддержание социальной стабильности в организации

г) правильное распределение вознаграждений

20. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

а) неправильной последовательности действий

б) консервативности людей

в) внешних обстоятельств

г) недостатка ресурсов для осуществления изменений

Вариант 4

1. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

а) трудолюбием японцев

б) преимуществами системы организации труда

в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов

г) мощью японской банковской системы

2. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

а) наличие лидера

б) размер

в) наличие синергетического эффекта

г) наличие ролевой структуры

3. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

а) при «размораживании» ситуации

б) при «новом замораживании» ситуации

в) на стадии движения

г) для облегчения манипулирования

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

а) подчеркивание общности с партнером

б) проявление интереса к проблемам партнера

в) техника сочувствия и психологической поддержки

г) принижение партнера, негативная оценка его личности

5. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

а) избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.

б) обвинения, угрозы, наказания.

в) принижение проблемы.

г) проявление интереса к проблемам партнера

6. Что относится к нейтральным коммуникационным техникам:

а) игнорирование

б) эгоцентризм

в) поддакивание

г) перефразирование

7. Указать коммуникационную технику, способствующую возникновению конфликта:

- а) негативная оценка
- б) выпрашивание
- в) поддакивание
- г) перефразирование

8. Что не относится к коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера:

- а) проговаривание
- б) перефразирование
- в) развитие идеи
- г) поддакивание

9. В каком виде не могут быть представлены цели организации?

- а) словесной формулировкой
- б) формулами
- в) количественными показателями
- г) «Деревом целей»

10. Что представляет собой норма управляемости?

- а) регламент
- б) приказ
- в) технологический норматив
- г) организационный норматив

11. Что характеризует стиль руководства

- а) схему подчиненности и ответственности
- б) форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
- в) связь кооперации и координации
- г) технический норматив

12. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- а) экономических
- б) административных
- в) социально-психологических
- г) правовых

13. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

- а) возраст
- б) различия в целях
- в) нечеткое разделение обязанностей
- г) недостаток ресурсов

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

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

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

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

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

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта

в) совместная деятельность

г) конкурентный стиль

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

а) предложения по улучшению чего-либо

б) должностные инструкции

в) отчеты о результатах деятельности

г) жалобы

18. Функция менеджмента, направленная на стимулирование членов организации для выполнения своей работы в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, называется:

а) организация (организовывание)

б) планирование

в) мотивация (мотивирование)

г) контроль

19. Среди конкурентных сил в модели Портера присутствуют:

а) товары-заменители

б) сила менеджмента компании

в) сила государственного регулирования

г) прочие

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

а) харизма

б) власть, основанная на вознаграждении

в) власть, основанная на принуждении

г) экспертная власть

Ключи к тестам

	1 вариант	2 вариант	3 вариант	4 вариант
1	б	г	б	в
2	а	в	в	в
3	б	б	а	а
4	г	а	г	г
5	а	г	б	г
6	в	а	а	в
7	г	г	а	а
8	г	б	в	г
9	в	а	а	б
10	б	в	б	г
11	в	а	а	б
12	а	а	г	в
13	а	в	в	а
14	в	а	б	б
15	г	в	в	в
16	г	а	г	а
17	б	в	в	б
18	в	г	б	а
19	б	в	в	а
20	а	б	а	г

Критерии оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций у обучающихся при выполнении тестовых заданий

Оценка	Критериооценки
<i>Отлично</i>	86-100% правильных ответов
<i>Хорошо</i>	76-85%
<i>Удовлетворительно</i>	51-75%
<i>Неудовлетворительно</i>	Менее 50%

Практические задания к зачету

Задача №1.

Проанализируйте данные исследования, проведенного Balanced Scorecard Collaborative:

- только 5 % рабочей силы понимает стратегию своей компании;
- только 25 % менеджеров получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией;
- 60 % организаций не связывают бюджет со стратегией;
- 86 % руководящих команд тратят менее часа в месяц на обсуждение стратегии.

Какими, на ваш взгляд, эти данные должны быть?

Задача №2.

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

Задача №3.

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

Задача №4.

Составьте матрицу факторов, влияющих на выбор методов управления в конкретных ситуациях, по следующей форме:

№ п/п	Ситуация	Наименование факторов, параметров(ресурсы, персонал)	Оптимальный метод управления

1.	Кризис		
2.	Разработка стратегии предприятия		
3.	Новый сотрудник, не имеющий достаточного опыта, просит помочь в своей работе		
4.	Разработка системы стимулирования топ-менеджеров		
5.		

Задача №5.

Рассмотрите структуру профессиограммы и составьте профессиограмму для бухгалтера.

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, оборудование, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Задача №6.

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос: Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

Задача №7.

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

Задача №8.

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

Задача №9.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопрос:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

Задача №10.

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения.

Вопросы:

1. Какой конфликт имеет место?
2. Какова причина конфликта?
3. Как поведете себя Вы, если убеждены в правильности своей оценки?

Задача №11.

Один из лучших специалистов в Вашем подразделении, наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из ветеранов, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «заянку».

Вопросы:

1. О каком конфликте идет речь?
2. Какой метод разрешения использовали стороны?
3. Как Вы поступите, чтобы восстановить добрые отношения в коллективе?

Задача №12.

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

Задача №13.

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее по-

лученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

Задача №14.

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Задача №15.

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?