

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

УТВЕРЖДАЮ  
Зам. директора по УР  
О.А. Улитина  
«16» 04 2020г

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

ОП.11 МЕНЕДЖМЕНТ

программы подготовки специалистов среднего звена

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Форма обучения: Очная

Уссурийск 2020

Рабочая программа учебной дисциплины ОП.11 Менеджмент разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), утвержденного приказом Министерства образования и науки Р.Ф. от 05 февраля 2018 г. N 69.

Разработчик:

Басалюк Т. Г., преподаватель филиала ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске


Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии экономических, математических, общих естественнонаучных и правовых дисциплин.

Протокол № 8 от «16» 04. 20 20 г.

Председатель ЦМК  Т.Г. Басалюк  
*подпись*

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 8 от «16» 04. 20 20 г.

Председатель ЦМК  Т.Г. Басалюк  
*подпись*

## Содержание

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТ .....	7
3.УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	13
4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....	15

# 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Учебная дисциплина ОП.11 Менеджмент является частью общепрофессионального учебного цикла основной образовательной программы (далее ООП) в соответствии с ФГОС СПО по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

## 1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

По итогам освоения дисциплины, обучающиеся должны продемонстрировать результаты обучения, соотнесённые с результатами освоения ООП СПО, приведенные в таблице.

Код компетенции	Умения	Знания
ОК 11 Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере	Умения: выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования	Знания: основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; правила разработки бизнес-планов; порядок выстраивания презентации; кредитные банковские продукты
ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации активов в местах их хранения;	Умения: определять цели и периодичность проведения инвентаризации; руководствоваться нормативными правовыми актами, регулирующими порядок проведения инвентаризации активов; пользоваться специальной терминологией при проведении инвентаризации активов; давать характеристику активов организации;	нормативные правовые акты, регулирующие порядок проведения инвентаризации активов и обязательств; основные понятия инвентаризации активов; характеристику объектов, подлежащих инвентаризации; цели и периодичность проведения инвентаризации имущества; задачи и состав инвентаризационной комиссии; процесс подготовки к инвентаризации, порядок подготовки регистров аналитического учета по

		объектам инвентаризации; перечень лиц, ответственных за подготовительный этап для подбора документации, необходимой для проведения инвентаризации;
ПК 2.3. Проводить подготовку к инвентаризации и проверку действительного соответствия фактических данных инвентаризации данным учета;	готовить регистры аналитического учета по местам хранения активов и передавать их лицам, ответственным за подготовительный этап, для подбора документации, необходимой для проведения инвентаризации; составлять инвентаризационные описи; проводить физический подсчет активов;	приемы физического подсчета активов; порядок составления инвентаризационных описей и сроки передачи их в бухгалтерию; порядок инвентаризации основных средств и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках; порядок инвентаризации нематериальных активов и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках; порядок инвентаризации и переоценки материально производственных запасов и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках;
ПК 2.4. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации;	формировать бухгалтерские проводки по отражению недостачи активов, выявленных в ходе инвентаризации, независимо от причин их возникновения с целью контроля на счете 94 "Недостачи и потери от порчи ценностей"; формировать бухгалтерские проводки по списанию недостач в зависимости от причин их возникновения;	формирование бухгалтерских проводок по отражению недостачи ценностей, выявленные в ходе инвентаризации, независимо от причин их возникновения с целью контроля на счете 94 "Недостачи и потери от порчи ценностей"; формирование бухгалтерских проводок по списанию недостач в зависимости от причин их возникновения;

## 2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы учебной дисциплины	69

в том числе:	
– теоретическое обучение	32
– практические занятия	32
– лабораторные занятия	-
– курсовая работа (проект)	-
– самостоятельная работа	2
– консультации	3
– промежуточная аттестация – <i>(Дифференцированный зачет)</i>	

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТ

### 2.1 Тематический план и содержание

#### 2.1.1 Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем в часах	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
<b>Раздел 1 Организация как объект менеджмента</b>	В том числе практические работы	<b>6</b>	
Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента	Содержание учебного материала	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	1 Понятие менеджмента, его задачи и роль в развитии современного производства; менеджмент как наука и искусство; цели и задачи менеджмента; роль менеджмента в развитии современного производства; сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия	не предусмотрено	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
Тема 1.2 Внутренняя и	Содержание учебного материала	2	

внешняя среда организации.	1	Внутренняя среда: внутренние переменные организации. Внешняя среда организации, характеристики внешней среды: подвижность, неопределенность, сложность; среда прямого воздействия: влияние поставщиков, потребителей, конкурентов, законодательства и профсоюзов на деятельность организации; среда косвенного влияния: воздействие экономических и политических факторов, влияние научно-технического прогресса, социокультурных факторов и международных событий на деятельность организации; Понятие и элементы организационных структур управления; различные типы организационных структур;		ОК 11, ПК 2.2-2.4
	Лабораторные работы		не предусмотрено	
	Практические занятия			
	1	№1 «Построение и анализ организационной структуры управления конкретного предприятия».	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:		не предусмотрено	
<b>Раздел 2 Цикл менеджмента</b>	В том числе практические работы		<b>22</b>	
Тема 2.1 Планирование	Содержание учебного материала		2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	1	Цикл менеджмента; сущность и виды планирования; модель стратегического планирования		
	Лабораторные работы		не предусмотрено	
	Практические занятия			
	1	№2 «Проведение анализа сильных и слабых сторон организации».	2	
	2	№3 Разработка миссии и целей организации	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:		не предусмотрено	
Тема 2.2 Организация	Содержание учебного материала		2	



	1	Аспекты организационного процесса; делегирование полномочий, полномочия, ответственность.		ОК 11, ПК 2.2-2.4
		Лабораторные работы	не предусмотрено	
		Практические занятия		
	1	№4 «Организация работы подразделения»	2	
	2	№5 Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»	2	
		Контрольные работы	не предусмотрено	
		Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
Тема 2.3 Мотивация		Содержание учебного материала	2	
	1	Понятие мотивации; элементы мотивации; эволюция теорий мотивации; теории мотивации; использование теорий мотивации в практике менеджмента.		ОК 11, ПК 2.2-2.4
		Лабораторные работы	не предусмотрено	
		Практические занятия		
	1	№6 Разработка комплекса мер по управлению мотивацией сотрудников компании	2	
	2	№7 Определение степени мотивации личности к успеху	2	
		Контрольные работы	не предусмотрено	
		Самостоятельная работа обучающихся		
Тема 2.4 Контроль		Содержание учебного материала	2	
	1	Сущность, виды, этапы контроля; поведенческие аспекты контроля		ОК 11, ПК 2.2-2.4
		Лабораторные работы	не предусмотрено	
		Практические занятия	не предусмотрено	
	1	№8 Деловая игра «Эффективность контроля»	2	
		Контрольные работы	не предусмотрено	
		Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
<b>Раздел 3 Координация управления</b>		в том числе практические работы	<b>12</b>	
Тема 3.1 Система методов		Содержание учебного материала	2	

управления. Самоменеджмент.	1	Характеристика методов управления; понятие метод управления; система методов управления: административные, экономические, социально-психологические, их характеристика; особенности применения тех или иных методов управления в профессиональной деятельности. Самоменеджмент.		ОК 11, ПК 2.2-2.4
	Лабораторные работы		не предусмотрено	
	Практические занятия		не предусмотрено	
	1	№9 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:		не предусмотрено	
Тема 3.2 Принятие управленческих решений	Содержание учебного материала		2	
	1	Управленческое решение: понятие, классификация, методы и способы принятия решений; этапы принятия управленческого решения; эффективность решения, принципы принятия решения.		ОК 11, ПК 2.2-2.4
	Лабораторные работы		не предусмотрено	
	Практические занятия		не предусмотрено	
	1	№10 Решение практических ситуаций на тему Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации	2	
	2	№11 Алгоритм решения управленческих проблем	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:		не предусмотрено	
Тема 3.3 Коммуникации в организации	Содержание учебного материала			
	1	Понятие и назначение коммуникаций в менеджменте; виды коммуникаций; коммуникационный процесс; элементы коммуникационного процесса; барьеры в коммуникационном процессе; трансакты, средства достижения аттракции; коммуникационные сети, их характеристика.	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	Лабораторные работы		не предусмотрено	
	Практические занятия		не предусмотрено	

	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
<b>Раздел 4 Деловое и управленческое общение</b>		<b>14</b>	
Тема 4.1 Деловое и управленческое общение	Содержание учебного материала	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	1 Деловое общение: понятие, назначение; деловая беседа: понятие, виды, структура, правила проведения; совещание: понятие, структура		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия		
	1 № 12 «Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности»	2	
	2 №13 Составление плана совещания, переговоров, бесед	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
Тема 4.2 Управление конфликтами и стрессами	Содержание учебного материала	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	1 Конфликт: сущность, понятие, причины, классификация; причины конфликтов; последствия конфликтов; способы разрешения конфликтных ситуаций; стрессы: сущность, понятие, причины, последствия стрессов.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия	не предусмотрено	
	1 №14 Решение конфликтных ситуаций	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
Тема 4.3 Руководство: власть и партнёрство	Содержание учебного материала	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	1 Лидерство, типы лидеров, качества лидера; Власть, формы власти, баланс власти, власть поощрения, власть принуждения, власть эксперта.		
	2 Стиль руководства: понятие, характеристика, классификация.	2	

	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия		
	1	не предусмотрено	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
<b>Раздел 5 Основы управления персоналом</b>		<b>10</b>	
Тема 5.1 Управление персоналом	Содержание учебного материала	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	1 Осуществление деятельности по управлению персоналом. Формы и методы подбора и отбора персонала. Подбор и отбор персонала, понятие и назначение. Формы подбора персонала, их характеристика. Методы отбора, их характеристика.		
	2 Адаптация персонала. Роль индивидуально – психологических особенностей личности в профессиональной пригодности. Адаптация на рабочем месте. Классификация видов адаптации.	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	3 Обучение персонала. Профессиональное обучение и повышение квалификации. Направления и формы профессионального обучения	2	ОК 11, ПК 2.2-2.4
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия	не предусмотрено	
	1 №15 Изучение и определение эффективных источников поиска и методов отбора персонала	2	
	2 №16 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Написать эссе на тему: «Каким должен быть настоящий менеджер?»	2	
Консультация		3	
	<b>Всего:</b>	<b>69</b>	

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1 Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (урок, практическое занятие, лабораторное занятие, лекция, семинар), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации:

Кабинет бухгалтерского учета, налогообложения и аудита

количество посадочных мест - 36 шт., стол для преподавателя 1 шт., стул для преподавателя 1 шт., мультимедийное оборудование 1 шт., доска маркерная, дидактические пособия

ПО: Microsoft Windows 7 Professional Russian, ООО "Битроникс Владивосток" Контракт № 0320100030814000018-45081 от 09.09.14, лицензия №64099496, бессрочно

#### 3.2 Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы учебной дисциплины библиотечный фонд ВГУЭС укомплектован печатными и электронными изданиями.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

##### Основные источники:

1 Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451068>

2 Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449621>

3 Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452214>

##### Дополнительные источники

1. Менеджмент: традиционные и современные модели : справоч. пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). — [www.dx.doi.org/10.12737/21609](http://www.dx.doi.org/10.12737/21609). - ISBN 978-5-16-105102-3. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/563587>

2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее

образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст : электронный.  
<https://znanium.com/catalog/product/1006742>

3. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 176 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009748-0. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/1014949>

4. Менеджмент: традиционные и современные модели : справоч. пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). — [www.dx.doi.org/10.12737/21609](http://www.dx.doi.org/10.12737/21609). - ISBN 978-5-16-105102-3. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/563587>

#### **Электронные ресурсы**

1. Аuezова К.Т. Менеджмент: учебно-методическое пособие / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uchebnik-besplatno.com/management-uchebnik/uchebno-metodicheskoe-posobie-management.html>

2. Менеджмент в России и за рубежом. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

3. Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>

1.

## 4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий и лабораторных работ, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований.

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
<b>Знания:</b>		
сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	демонстрирует знание понятия менеджмента и истории его развития	Текущий контроль Дифференцированный зачет
методы планирования и организации работы подразделения;	демонстрирует знание методов планирования и организации работы подразделения	Текущий контроль Дифференцированный зачет
принципы построения организационной структуры управления;	демонстрирует знание принципов построения организационной структуры управления	Текущий контроль Дифференцированный зачет
основы формирования мотивационной политики организации;	демонстрирует знание понятия мотивация, мотивационная политика организации	Текущий контроль Дифференцированный зачет
особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	демонстрирует знание особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности	Текущий контроль Дифференцированный зачет
внешнюю и внутреннюю среду организации;	демонстрирует знание внешней и внутренней среды организации	Текущий контроль Дифференцированный зачет
цикл менеджмента;	демонстрирует знание цикла менеджмента	Текущий контроль Дифференцированный зачет
процесс принятия и реализации управленческих решений;	демонстрирует знание понятия управленческие решения, их принципы	Текущий контроль Дифференцированный зачет
функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	демонстрирует знание функций менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта	Текущий контроль Дифференцированный зачет
систему методов управления;	демонстрирует знание понятия методы управления; систему методов управления	Текущий контроль Дифференцированный зачет

методику принятия решений;	демонстрирует знание методики принятия решений	Текущий контроль Дифференцированный зачет
стили управления, коммуникации, принципы делового общения;	демонстрирует знание понятий стили управления, коммуникации, принципы делового общения;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
<b>Умения:</b>		
использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	умеет использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	наблюдение и оценка результатов практической работы №2,3,4,5,8
анализировать организационные структуры управления;	умеет грамотно анализировать организационные структуры управления	наблюдение и оценка результатов практической работы №1
проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;	способен проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;	наблюдение и оценка результатов практической работы №6,7
применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	умеет грамотно применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	наблюдение и оценка результатов практической работы №12,13
принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	умеет грамотно принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	наблюдение и оценка результатов практической работы №9,10,11
учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	учитывает особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	наблюдение и оценка результатов практической работы №1-16

Для оценки достижения запланированных результатов обучения по дисциплине разработаны контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, которые прилагаются к рабочей программе дисциплины.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

**КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации  
по учебной дисциплине  
ОП.11 МЕНЕДЖМЕНТ  
программы подготовки специалистов среднего звена  
*38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)*

Форма обучения: *очная*

Уссурийск, 2020

Контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине разработаны в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), утвержденного приказом Минобрнауки РФ от 5 февраля 2018 г. N 69, примерной образовательной программой, рабочей программой учебной дисциплины.

Разработчик(и): *Басалюк Т.Г., преподаватель*

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 8 от « 16 » 04 2020 г.

Председатель ЦМК \_\_\_\_\_ Т.Г. Басалюк

*подпись*

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 8 от « 16 » 04 2020 г.

Председатель ЦМК \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

*подпись*

## 1 Общие сведения

Контрольно-оценочные средства (далее – КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.11 Менеджмент.

КОС включают в себя контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме дифференцированного зачёта (с использованием оценочного средства - выполнение заданий, тестирование)

## 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие результаты освоения образовательной программы

Код ОК, ПК	Код результата обучения	Наименование результата обучения
ОК11	3 1	основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; правила разработки бизнес-планов; порядок выстраивания презентации; кредитные банковские продукты
	У 1	выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования
ПК2.2	32	нормативные правовые акты, регулирующие порядок проведения инвентаризации активов и обязательств; основные понятия инвентаризации активов; характеристику объектов, подлежащих инвентаризации; цели и периодичность проведения инвентаризации имущества; задачи и состав инвентаризационной комиссии; процесс подготовки к инвентаризации, порядок подготовки регистров аналитического учета по объектам инвентаризации; перечень лиц, ответственных за подготовительный этап для подбора документации, необходимой для проведения инвентаризации;
	У2	определять цели и периодичность проведения инвентаризации; руководствоваться нормативными правовыми актами, регулирующими порядок проведения инвентаризации активов; пользоваться специальной терминологией при проведении инвентаризации активов; давать характеристику активов организации;
ПК 2.3.	3 3	приемы физического подсчета активов; порядок составления инвентаризационных описей и сроки передачи их в бухгалтерию; порядок инвентаризации основных средств и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках; порядок инвентаризации нематериальных активов и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках; порядок инвентаризации и переоценки материально

Код ОК, ПК	Код результата обучения	Наименование результата обучения
		производственных запасов и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках;
	У 3	готовить регистры аналитического учета по местам хранения активов и передавать их лицам, ответственным за подготовительный этап, для подбора документации, необходимой для проведения инвентаризации; составлять инвентаризационные описи; проводить физический подсчет активов;
ПК 2.4.	3 4	формирование бухгалтерских проводок по отражению недостачи ценностей, выявленные в ходе инвентаризации, независимо от причин их возникновения с целью контроля на счете 94 "Недостачи и потери от порчи ценностей"; формирование бухгалтерских проводок по списанию недостач в зависимости от причин их возникновения;
	У 4	формировать бухгалтерские проводки по отражению недостачи активов, выявленных в ходе инвентаризации, независимо от причин их возникновения с целью контроля на счете 94 "Недостачи и потери от порчи ценностей"; формировать бухгалтерские проводки по списанию недостач в зависимости от причин их возникновения;

### 3 Соответствие оценочных средств контролируемым результатам обучения

#### 3.1 Средства, применяемые для оценки уровня теоретической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель <sup>2</sup> овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС <sup>3</sup>	
			Текущий контроль <sup>4</sup>	Промежуточная аттестация <sup>4</sup>
Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента	31	Способность - дать определения основных понятий менеджмента, - раскрыть семантическое значение понятия менеджмент, перечислить основные этапы становления менеджмента, раскрыть содержание классического, поведенческого, количественного, современного подхода к управлению, раскрыть особенности российского менеджмента при использовании зарубежного опыта, определить цель	<i>Тестирование (№1, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			

		современного менеджмента, привести примеры, касающиеся профессиональных задач управления.		
Тема 1.2 Внутренняя и внешняя среда организации	31	способность- дать понятие среда организации дифференцировать факторы макросреды - выделить факторы микросреды - раскрыть влияние факторов внешней и внутренней среды на процесс и результат деятельности предприятия - привести примеры факторов среды способствующих и затрудняющих функционирование, развитие организации	<i>Дискуссия (№1, п.5.2)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 2.1 Планирование	31	способность формулировать понятие планирование перечислить основные виды планирования раскрыть сущность планирования как функции менеджмента дать определение методов планирования перечислить основные группы методов планирования («исследования операций», прогнозирования, программноцелевые, сетевые, балансовые, ленточные, нормативные, эвристические, моделирования) раскрыть основное содержание балансового, статистического, нормативного, экономико математического метода планирования	<i>Тестирование (№2, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 2.2 Организация	31	Способность дать понятие организации, классифицировать организации на основании основных признаков	<i>Тестирование (№2, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			

		(форма собственности, организационноправовая форма, размер, отношение к прибыли, сектор производства и др.) Формулировать цель деятельности организации определять основные функции организации дать понятие организационная структура управления идентифицировать вид организационной структуры управления (бюрократические, органические) определять достоинства и недостатки организационных структур управления раскрыть основные принципы построения организационной структуры управления привести примеры организационной структуры управления конкретных предприятий		
Тема 2.3 Мотивация	31	Способность дать понятие мотивация	<i>Тестирование (№2, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32	выделить основные этапы мотивационного процесса		
	33	- раскрыть сущность основных содержательных и процессуальных теорий мотивации		
	34	- определить меры морального, материального стимулирования сотрудников,- раскрыть основные принципы мотивации - привести примеры систем мотивации труда на предприятиях		
Тема 2.4 Контроль	31	Способность дать понятие контроля как функции менеджмента	<i>Тестирование (№2, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32	- определить виды контроля		
	33	- назвать правила организации контроля		
	34	деятельности		

		экономического субъекта		
Тема 3.1 Система методов управлени я. Самомене джмент.	31	Способность привести охарактеризовать методы управления; дать понятие метод управления; система методов управления: административные, экономические, социально- психологические, их характеристика;	<i>Тестирование (№3, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 3.2 Принятие управленч еских решений	31	Способность дать определение понятию методы управления - раскрыть сущность основных групп методов управления организацией - определить достоинства и недостатки методов управления организацией	<i>Тестирование (№4, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 3.3 Коммуник ации в организац ии	31	Способность дать понятие коммуникации - раскрыть содержание основных видов, этапов коммуникационного процесса - привести примеры неэффективной коммуникации - установить причины возникновения коммуникационных барьеров	<i>Тестирование (№5, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 4.1 Деловое и управленч еское общение	31	Способность дать определение делового общения - определить цель делового общения - привести примеры форм делового общения - назвать правила организации делового общения	<i>Тестирование (№6, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 4.2 Управлени е конфликта ми и стрессами	31	Способность дать определение понятию конфликт, раскрыть содержание основных видов конфликтов, привести примеры конфликтов по видам	<i>Тестирование (№7, п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету (п.6.1)</i>
	32			
	33			
	34			
Тема 4.3	31	способность дать понятие стиль управления	<i>Тестирование (№8 п.5.1)</i>	<i>Вопросы к зачету</i>

Руководство: власть и партнёрство	32	- раскрыть содержание основных стилей управления - определить достоинства и недостатки авторитарного, демократического, либерального стиля управления		(п.6.1)
	33			
	34			
Тема 5.1 Управление персоналом	31	способность дать понятие управление персоналом, адаптация персонала, перечислить формы и методы подбора и отбора персонала (их характеристика)	Тестирование (№92, п.5.1)	Вопросы к зачету (п.6.1)
	32			
	33			
	34			

### 3.2 Средства, применяемые для оценки уровня практической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Тема 1.2 Внутренняя и внешняя среда организации	У1	- определяет эффективность использования типа организационной структуры управления конкретным предприятием - обнаруживает достоинства и недостатки организационных структур управления предприятием, структурным подразделением - определяет основные составляющие системы управления организацией; - описывает воздействие факторов среды на деятельность организации.	ПЗ№1	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 2.1 Планирование	У1	- определяет методы планирования деятельности, достоинства и недостатки организации работы структурного подразделения.	ПЗ№2,3	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 2.2 Организация	У1	- определяет методы планирования деятельности, достоинства и недостатки организации работы структурного подразделения.	ПЗ3,4,5	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 2.3	У1	- использует средства	ПЗ№6,7	Варианты



Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Мотивация	У2	морального, материального стимулирования и методы мотивации в процессе организации деятельности		заданий (п.6.2)
	У3			
	У4			
Тема 2.4 Контроль	У1	способность к самостоятельной организации контроля по его видам и этапам	ПЗ№8	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 3.1 Система методов управления. Самоменеджмент.	У1	применяет принципы и методы управления в профессиональной деятельности	ПЗ№9	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 3.2 Принятие управленческих решений	У1	- выбирает методы диагностики, решения управленческих проблем - использует различные методы управления организацией	ПЗ№10,11	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 4.1 Деловое и управленческое общение	У1	использует практические навыки деловой коммуникации; применяет элементы делового общения в обстановке деловых переговоров	ПЗ№12,13	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 4.2 Управление конфликтами и стрессами	У1	принимает управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия	ПЗ№14	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			
Тема 5.1 Управление персоналом	У1	Умение определять наиболее эффективные источники поиска и методов отбора персонала	ПЗ№15,16	Варианты заданий (п.6.2)
	У2			
	У3			
	У4			

#### 4 Описание процедуры оценивания

Результаты обучения по дисциплине, уровень сформированности компетенций оцениваются по четырёх бальной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Текущая аттестация по дисциплине проводится с целью систематической проверки достижений обучающихся. Объектами оценивания являются: степень усвоения теоретических знаний, уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, качество выполнения самостоятельной работы, учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине).

При проведении промежуточной аттестации оценивается достижение студентом запланированных по дисциплине результатов обучения, обеспечивающих результаты освоения образовательной программы в целом.

### **Критерии оценивания устного ответа**

(оценочные средства: *устный опрос, собеседование, дискуссия*)

**5 баллов** - ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

**4 балла** - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускаются одна - две неточности в ответе.

**3 балла** – ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

**2 балла** – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

### **Критерии оценивания письменной работы**

(оценочные средства: *письменный отчет по практической работе*).

**5 баллов** - студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

**4 балла** - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Проблема раскрыта. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

**3 балла** – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

**2 балла** - работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Проблема не раскрыта. Выводы отсутствуют. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### Критерии оценивания тестового задания на зачете

Оценка	<i>Отлично</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Удовлетворительно</i>	<i>Неудовлетворительно</i>
Количество правильных ответов	91 % и $\geq$	от 81% до 90,9 %	не менее 70%	менее 70%

### Критерии выставления оценки студенту на зачете (оценочные средства: *выполнение заданий*)

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенций
«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на продвинутом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на пороговом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже порогового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.

## 5. Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации

### 5.1 Примеры тестовых заданий:

#### Тест №1

Укажите правильный ответ

1. «Менеджмент» в переводе с английского языка означает:

- а) **управлять, заведовать, руководить**
- б) уметь обращаться, уметь владеть
- в) ухитриться, справляться, устраиваться
- г) все ответы верны

2. Рациональное построение организации как иерархической структуры – главная идея ...

- а) школы научного управления;
- б) **административной школы;**
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы количественных методов.

3. Формирование основных принципов управления и разработка взаимосвязанных функций управления стали главным результатом работы...

- а) школы научного управления (рационалистической);
- б) **административной школе;**
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы научного управления (рационалистической).

4. Суть подхода: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете» принадлежит ...

- а) **школе научного управления;**
- б) административной школе;
- в) школе человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школе количественных методов.

5. Рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных управленческих функций (функций управления) – это...

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

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

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

7. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей (люди, структура, задачи и технология), каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это...

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

8. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- а) А.Файоль;
- б) Д.Гетти;
- в) М.Фоллет;

г) **Ф.Тейлор;**

д) Э.Мейо.

9. Какое государство является родиной менеджмента?

а) Франция;

б) **США;**

в) Россия;

г) Англия;

д) Германия

10. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

а) **четыре;**

б) три;

в) пять;

г) шесть;

д) два

№2 <https://banktestov.ru/test/79182>

Укажите правильный ответ.

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

а) принципы менеджмента;

б) цели менеджмента;

в) **функции менеджмента;**

г) методы менеджмента.

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

а) мотивация;

б) контроль;

в) **планирование;**

г) организация.

**3. Миссия организации - это...**

а) основные задачи, цели организации;

б) **смысл, причина существования организации;**

в) основные задачи, цели структурных подразделений;

г) конечный результат.

**4. К основным принципам планирования относятся:**

а) единство;

б) непрерывность;

в) гибкость;

г) точность;

д) **все ответы верны.**

**5. Система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей:**

а) **план;**

б) миссия;

в) цели;

**6. Укажите порядок этапов стратегического планирования.**

- а) формирование миссии и целей;
- б) оценка и выбор стратегических альтернатив;
- в) оценка реализации стратегии
- г) проведение стратегического анализа;
- д) реализация стратегии

1) – а

2) - г

3) - б

4) - д

5) - в

**7. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение – это ...**

- а) полномочия;
- б) делегирование;
- в) цель
- г) стратегия;

**8. Мотивация - это**

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

**9. Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность - это**

- а) мотивирование;
- б) стимулирование;
- в) организация;
- г) стадия процесса управления, на которой определяются цели организации.

**10. Теории мотивации, которые основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации**

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) комплексные;

**11. Теория мотивации, основанная на том, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности...**

- а) справедливости;
- б) ожидания;
- в) Мак-Клелланда;
- г) теория потребностей А. Маслоу

**12. «Теория справедливости» утверждает, что...**

- а) человек надеется, что выработанный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей;
- б) достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей;
- в) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями и затем соотносят его с вознаграждением других людей,

**выполняющих аналогичную работу. Несправедливость вызывает психологическое напряжение;**

г) все ответы верны

**13. Теория мотивации, основанная на том, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, названные гигиеническими и мотивирующими:**

**а) Ф. Герцберга;**

б) А. Маслоу;

в) Мак Клееланда;

г) Портера-Лоулера.

**14. К процессуальным теориям мотивации не относятся:**

а) ожидания Врума;

б) справедливости Адамса;

**в) приобретенных потребностей Мак Клееланда;**

г) Портера-Лоулера.

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

а) мотивация;

**б) контроль;**

в) планирование

г) организация.

**16. Предварительный контроль осуществляется**

**а) до начала осуществления работ;**

б) в ходе осуществления работ;

в) после того, как работа выполнена;

г) все вышеперечисленное верно.

**17. Своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы – это задача .... контроля**

а) предварительного;

**б) текущего;**

в) заключительного;

г) все ответы верны.

**18. Составление стандартов, нормативов до начала выполнения работ – это цель ..... контроля**

а) текущего

б) заключительного;

**в) предварительного;**

г) все ответы верны

**19. Контроль, который выполняется по истечении определенного времени после окончания работ...**

а) предварительный;

**б) заключительный;**

в) текущий;

г) все ответы верны.

**20. Назовите первую функцию процесса управления**

а) мотивация;

- б) контроль;
- в) планирование;**
- г) организация.

**21. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А.Маслоу**

- а) признания и самоутверждения;
- б) физиологические потребности;
- в) безопасности и защищенности;
- г) самовыражения;**
- д) принадлежности и причастности.

**22. Руководители какого уровня основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач**

- а) всех уровней;
- б) среднего уровня;
- в) высшего уровня;
- г) низового уровня;**

**23. На сколько уровней подразделяют менеджеров**

- а) на два;
- б) на три;**
- в) на четыре;
- г) на пять;

**Выделите несуществующую теорию мотивации**

Теория ожидания

**Теория усилия**

Иерархическая теория потребностей

**Теория мотивации, предложенная в 1940-х годах А.Маслоу, называется**

Теория ожиданий

Теория справедливости

**Иерархическая теория потребностей**

**Люди не любят трудиться, поэтому их трудно постоянно контролировать, они боятся ответственности и хотят чтобы ими руководили. Это утверждение принадлежит ...**

**Теории X**

Теории Y

Поведенческой теории

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

Стимулирование

**Мотивация**

Вознаграждение

**Основной вывод теории ..... для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.**

Ожидания

**Справедливости**

Иерархическая теория потребностей



**Сопоставление достигнутых результатов с запланированными:**

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

**Предварительный контроль осуществляется**

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

**Своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы – это задача .... контроля**

- а) предварительного;
- б) текущего;**
- в) заключительного;
- г) все ответы верны.

**На каком этапе необходимо делать контроль?**

- На этапе планирования
- На этапе организации
- До планирования
- На каждом этапе**

**Как осуществляется текущий контроль в организации?**

**Путем наблюдения за работой работников**

- С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами
- Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях

**Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является ...**

- Международные транши
- Финансовый план**
- Смета расходов

**В процедуре контроля есть ... четко различимых этапа:**

- два;
- три;**
- четыре.

**Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Одним из таких является:**

- дороговизна;
- обязательность;
- экономичность.**

**Расставьте стадии контроля по порядку:**

1 сопоставление;  
2 действия;  
3 установление стандартов.

123

321

**312**

213

**Основной принцип контроля, состоящий в том, что конкретные действия должны быть осуществлены до того, как потенциальные отклонения и нарушения вызовут дополнительные потери или кризис:**

Легитимность;

**Своевременность;**

Действенность.

**Составление стандартов, нормативов до начала выполнения работ – это цель ..... контроля**

а) текущего

б) заключительного;

**в) предварительного;**

г) все ответы верны

**Контроль, который выполняется по истечении определенного времени после окончания работ...**

а) предварительный;

**б) заключительный;**

в) текущий;

г) все ответы верны.

### Тест №3

Укажите правильный ответ

**1. Способы и приемы прямого и косвенного воздействия на коллектив с помощью экономических законов – это...**

а) организационно-распорядительные методы управления

**б) экономические методы управления;**

в) социально-психологические методы управления;

г) правовые методы управления.

**2. Методы прямого воздействия на коллектив и отдельных работников, носящие директивный и обязательный характер – это...**

**а) организационно-распорядительные методы управления;**

б) экономические методы управления;

в) социально-психологические методы управления;

г) правовые методы управления.

**3. Методы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на закономерностях социологии и психологии – это...**

а) организационно-распорядительные методы управления;

б) экономические методы управления;

**в) социально-психологические методы управления;**

г) правовые методы управления.

**4. Способы воздействия субъекта управления на объект с помощью законов, норм и правил, установленных государственными органами, являющихся обязательными для всех граждан – это...**

- а) организационно-распорядительные методы управления;
- б) экономические методы управления;
- в) социально-психологические методы управления;
- г) **правовые методы управления.**

**5. Что такое методы управления?**

- а) закономерности управления;
- б) основные правила управления;
- в) управленческие законы;
- г) **способы воздействия субъекта на объект;**
- д) методы работы менеджеров.

**6. Что такое самоменеджмент?**

- а) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- б) **организация личной работы руководителя;**
- в) самостоятельность в деятельности менеджера;

#### **Тест №4**

Укажите правильный ответ

**Требования, предъявляемые к управленческому решению -...**

- а. эффективность и экономичность;
- б. своевременность;
- в. обоснованность и реальность;
- г. **все вышеперечисленное.**

**Выработка решения состоит из следующих этапов:**

- а. Диагностика проблемы, формулирования критериев и ограничений, разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы
- б. **Разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы, организации выполнения решения**
- в. Разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы

**Что представляет собой процедура подготовки и принятия управленческих решений?**

- а. Документальное оформление принятого решения
- б. Распределение ответственности и полномочий в процессе подготовки и принятия решения
- в. **Последовательность этапов подготовки и принятия решения с указанием их содержания и исполнителей**
- г. Построение дерева целей  
Документальное оформление схемы информационных потоков в процессе подготовки и принятия решения

**Что из указанного списка относится к классификации управленческих решений?**

- а Стратегические решения
- б Тактические
- в Производственные
- г Конкурентоспособные

д Кадровые  
е Аналитические  
ж Реалистические  
з Единоличные  
и Документированные

---

- а. Абвгдзи
- б. Вгдежзи
- в. **Абвдези**

**Что из перечисленного относится к требованиям эффективного управленческого решения?**

а Ясная цель  
б Обоснованность  
в Дальновидность  
г Конкретность  
д Универсальность  
е Своевременность  
ж Четкость

---

- а. Абвде
- б. **Абгеж**
- в. Бгдеж

**Возможно ли использование мозгового штурма в качестве метода принятия управленческого решения?**

---

- а. Да
- б. Нет

**Что из названного можно отнести к этапу организации выполнения принятого решения?**

а Определение комплекса необходимых действий  
б Определение необходимых ресурсов  
в Определение влияния факторов внешней среды  
г Определение сроков выполнения решения  
д Доведение задания до исполнителей

---

- а. Абв
- б. **Абгд**
- в. Вгд

**«Мозговая атака» относится к методам принятия управленческих решений:**

---

- а. Неформальным
- б. **Коллективным**
- в. Количественным

**Процесс принятия решения начинается с ...**

---

- а. Формулировки миссии
- б. Постановки управленческих целей
- в. **Определения проблемы**
- г. Определение лица, ответственного за принятие решения

**Управленческое решение представляет собой:**

- а. **выбор альтернативы**
- б. распоряжение субъекта управления
- в. процесс реализации целей управления на основе внутреннего предвидения

**Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?**

- а. наказал, выговор, снятие надбавки
- б. **проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения**
- в. попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить
- г. провел бы анализ социально-психологической

**Принять решение означает:**

- а. перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- б. рассмотреть все возможные альтернативы
- в. выбор одной из возможных альтернатив
- г. **все ответы верны**

**Этапы процесса принятия решения:**

- а. постановка проблемы
- б. разработка вариантов решений
- в. выбор решения и организация его выполнения
- г. **все варианты верны.**

**Каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности – это метод принятия решения...**

- а. Дельфы
- б. номинальной группы
- в. **Мозговой атаки**
- г. эврический

**Тест №5**

**Вербальная коммуникация осуществляется...**

- а) **посредством передачи информации с помощью речи;**
- б) посредством информации с помощью мимики;
- в) посредством передачи информации с помощью жестов;
- г) все ответы верны.

**Передача информации от одного лица другому с помощью мимики, жестов – это...**

- а) вербальная коммуникация;
- б) коммуникация с помощью речи;
- в) **невербальная коммуникация;**
- г) все ответы верны.

**Некоторая последовательность сведений, знаний, которые актуализируемы с помощью знаков (символьного, звукового, сенсорного типа) – это...**

- а) власть;

**б) информация;**

в) лидерство;

г) стиль.

**Форма устного обмена информацией между несколькими людьми в узком кругу – это...**

**а) деловая беседа;**

б) деловое совещание;

в) деловые переговоры;

г) консультирование

**Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации – это...**

а) деловая беседа;

**б) деловое совещание;**

в) деловые переговоры;

г) консультирование.

**Средство взаимосвязи между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы – это...**

а) деловая беседа;

б) деловое совещание;

**в) деловые переговоры;**

г) консультирование.

**Процесс передачи идей, мыслей, чувств, доведение их до понимания другим людям**

**а) общение;**

б) воображение;

в) влияние;

г) подражание.

**Этапы организации проведения деловых совещаний: ...**

а) подготовка;

б) проведение;

в) принятие решения;

**г) все варианты верны.**

**Первичный официальный документ, составленный в ходе проведения собрания (совещания), и на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий**

а) договор;

**б) протокол;**

в) контракт;

г) верных ответов нет.

**Подготовка совещания начинается с определения...**

**а) необходимости и целесообразности проведения;**

б) дня и времени проведения;

в) места проведения;

г) участников.

**Коммуникация — это**

- 
- а.** Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
  - б.** Это деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары
  - в.** Это процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла

г. Это обмен информацией между людьми

#### Для восходящих коммуникаций характерно

---

- а. **Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы**
- б. Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности
- в. Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации
- г. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

#### Для нисходящих коммуникаций характерно

---

- а. Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы
- б. **Доведения до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности**
- в. Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации
- г. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

#### Для горизонтальных коммуникаций характерно

---

- а. Оповещения высшего эшелона власти (высшего руководства) о том, что делается на более низких уровнях иерархической системы
- б. Доведение до сведения и сознания подчиненных и нижестоящих организаций о смысле принимаемых на высших уровнях, стратегические направления будущей деятельности
- в. **Обмен информацией между различными отделами и другими структурными подразделениями, которые расположены на одном уровне менеджмента, в результате чего достигается координация и согласование деятельности для достижения общих целей организации**
- г. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

#### Формальные коммуникации — это

---

- а. **Это коммуникации, которые предусмотрены организационной структурой организации**
- б. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации

- в. Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
- г. Это коммуникации, которые не предусмотрены организационной структурой организации

#### **Не формальные коммуникации — это**

- а. Это коммуникации, которые предусмотрены организационной структурой организации
- б. Это обмен информацией, на основе которой руководитель получает данные, необходимые для принятия решений, и доводит их до работников организации
- в. Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
- г. **Это коммуникации, которые не предусмотрены организационной структурой организации**

#### **Коммуникационный процесс — это**

- а. Это совокупность индивидов, которые постоянно взаимодействуют между собой на основе созданных и функционирующих информационных каналов
- б. Это деятельность фирмы по информированию о себе и свои товары и убеждения купить эти товары
- в. Это процесс определения потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработки ассортимента и средств поддержки на разных этапах жизненного цикла
- г. **Это обмен информацией между двумя и более лицами**

#### **Коммуникационный процесс состоит из элементов**

- а. **Отправитель, сообщение, канал связи, получатель.**
- б. Отправитель, адресат, сообщение, канал связи
- в. Заказчик, потребитель, распространитель, исполнитель
- г. Отправитель, исполнитель, сообщение, канал связи, потребитель

#### **Отправитель, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- а. **субъект, передающий информацию**
- б. Информация, закодированная определенным образом с помощью символов
- в. Средство передачи информации
- г. Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее

#### **Сообщение, как элемент коммуникационного процесса, — это**

- а. Особо, генерирующей идею или собирающее, обрабатывает информацию и передает ее
- б. **Информация, закодированная определенным образом с помощью символов**
- в. Средство передачи информации
- г. Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее



### Канал связи, как элемент коммуникационного процесса, — это

---

- а. Особо, генерирующей идею или собирающее, обрабатывает информацию и передает ее
- б. Информация, закодированная определенным образом с помощью символов
- в. **Средство передачи информации**
- г. Лицо, которому предназначена информация и которое определенным образом интерпретирует ее

### Шумы в коммуникационном процессе — это

---

- а. **Это все то, что искажает суть сообщения**
- б. Это все то, что сопровождает сообщение
- в. Это все то, что подкрепляет (дополняет) сообщение
- г. Это все то, что помогает передачи сообщения

### Требования к коммуникационному процессу

---

- а. Адаптивность, гибкость, адекватность, специализация, оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, простота
- б. **Ясность, полнота, лаконичность, конкретность, корректность**
- в. Устойчивое финансовое положение, хорошая репутация, высокие показатели сбыта
- г. Институционность, административность, технологичность

### К функциям коммуникации НЕ относится

---

- а. Информационная
- б. Интерактивная
- в. Перцептивная
- г. Экспрессивная
- д. **Административная**

### Тест №6

**Что из приведённого является барьерами общения?**

- а) **речь-скороговорка**
- б) чёткая речь коммуникатора
- в) **непонимание ряда слов, (терминов)**
- г) сложная логика рассуждений
- д) **недоверие к коммуникатору**

**Что из приведённого относится к интенсивному взаимодействию партнёров?**

- а) **сотрудничество**
- б) **противоборство**
- в) **уклонение от взаимодействия**

- г) **однонаправленное содействие**
- д) **разнонаправленное содействие**
- е) **контрастное взаимодействие**
- ж) **компромиссное взаимодействие**

**Что является средством передачи информации при невербальном общении?**

- а) **позы**
- б) **жесты**
- в) **мимика**
- г) **слова**
- д) **интонация**
- е) **взгляды**

**Что из приведённого относится к формам делового общения?**

- а) **деловая беседа**
- б) **деловые переговоры**
- в) **дискуссия**
- г) **доходчивая речь**
- д) **деловое совещание**
- е) **телефонные разговоры**
- ж) **деловая переписка**

**Что входит в состав слагаемых делового общения?**

- а) **цель общения**
- б) **подготовка к общению**
- в) **определение стратегии и тактики общения**
- г) **непосредственное общение**
- д) **использование диктофона в ходе общения**
- е) **принятие решения**

**Какие из приведённых позиций повышают уровень доверительности в общении?**

- а) **открытая демонстрация своих намерений**
- б) **доброжелательность отношений**
- в) **использование малопонятных терминов**
- г) **проявление компетентности в обсуждаемых вопросах**
- д) **умение убедительно излагать свои мысли**

**Каких правил необходимо придерживаться для достижения эффективности в процессе аргументации?**

а) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными

понятиями

б) способы аргументации стоит выбирать с учётом особенностей характера собеседника

в) для убедительности можно применять «крепкие» выражения

г) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику

д) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного

**Вербальная коммуникация осуществляется...**

а) посредством передачи информации с помощью речи;

б) посредством информации с помощью мимики;

в) посредством передачи информации с помощью жестов;

г) все ответы верны.

**Передача информации от одного лица другому с помощью мимики, жестов – это...**

а) вербальная коммуникация;

б) коммуникация с помощью речи;

в) невербальная коммуникация;

г) все ответы верны.

**Форма устного обмена информацией как способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов**

а) деловая беседа;

б) деловое совещание;

в) деловые переговоры;

г) консультирование

**Основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон – это...**

а) деловая беседа;

б) деловое совещание;

в) деловые переговоры;

г) консультирование.

**Передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства – это...**

а) деловая беседа;

б) публичное выступление;

- в) деловые переговоры;
- г) консультирование.

**К этапам организации проведения деловых совещаний относятся:**

...

- а) подготовка;
- б) проведение;
- в) принятие решения;
- г) **все варианты верны.**

**Подготовка к общению начинается с ...**

- а) необходимости и целесообразности проведения;
- б) дня и времени проведения;
- в) места общения;
- г) **изучения участников, темы и ситуации.**

#### Тест №7

**Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания, отсутствия согласия и несовпадения интересов – это...**

- а) лидерство;
- б) стресс;
- г) **конфликт;**
- в) авторитет.

**Состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействия – это...**

- а) лидерство;
- б) **стресс;**
- в) конфликт;
- г) авторитет.

**Что из перечисленного является причинами конфликта, связанного с личностными особенностями руководителя?**

- а) неопытность в работе с людьми
- б) **карьеризм, нечестность**
- в) **нежелание признать допущенную ошибку**
- г) внимательное отношение к людям
- д) **завышенная требовательность к подчинённым**
- е) **низкий культурный уровень**

**К личностным факторам, вызывающим стресс не относится ...**

Увольнение с работы

Свадьба

Уход на пенсию

**Перегрузка**

**К организационным факторам, вызывающим стресс НЕ относится**

...

Конфликт ролей

Неопределенность ролей

Плохие условия труда

**Увольнение с работы**

**Какие из названных позиций являются причинами конфликтов?**

**а) распределение ресурсов**

**б) нечёткое разграничение прав и обязанностей**

**в) неудовлетворительные коммуникации**

г) низкое качество выполнения работы

**д) неблагоприятные условия труда**

**е) необоснованное публичное порицание одних сотрудников и не заслуженная похвала других**

**Что из перечисленного относится к основным типам конфликтов?**

**а) внутриличностный конфликт**

**б) межличностный конфликт**

**в) конфликт между личностью и группой**

г) конфликт между руководителем и подчинённым

**д) межгрупповой конфликт**

**Какие из приведённых факторов характеризуют отрицательные последствия конфликтов?**

**а) ухудшение психологического климата**

**б) снижение производительности труда**

**в) нарушение сотрудничества и взаимопомощи**

г) укрепление нервной системы работников

**д) возрастание неудовлетворённости трудом и текучесть кадров**

**е) формирование представления о другой стороне как о враге**

**Какие из приведённых позиций являются способами управления стрессами?**

а) распределение объёма и типа работы в соответствии со способностями сотрудников

б) чёткое определение полномочий и ответственности сотрудников

в) принуждение к выполнению неинтересной работы

г) надлежащее вознаграждение за эффективную работу

д) использование стиля лидерства, соответствующего требованиям ситуации

е) развитие способностей работников и обсуждение с ними сложных вопросов

**Что из перечисленного относится к факторам вызывающим стресс?**

а) перегрузка в работе

б) страх наказания

в) интересная работа

г) плохие условия работы

д) выговор

е) увольнение с работы

ж) поощрение

**Какая из приведённых позиций НЕ делает целесообразным компромиссный подход к разрешению конфликта?**

а) использование равных аргументов в пользу взаимоисключающих позиций

б) требование временного урегулирования проблемы

в) необходимость принимать срочное решение при дефиците времени

г) источник разногласий не существенен

д) директивные утверждения точки зрения руководителя не приводят к успеху

**Конфликт – это.....**

А) столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений, серьёзное разногласие, острый спор.

Б) это принятие противоположностями друг друга в тех или иных свойствах и взаимодействиях.

В) процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений, и неорганизованной деятельности к созданию организационных структур с иерархией власти.

**Внутриличностный конфликт – это .....**

А) это противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

**Б) это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может выработать приоритеты поведения.**

В) возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.

### **Тест №8**

**Деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели – это...**

- а) лидерство;
- б) стресс;
- в) конфликт;
- г) авторитет.

**Заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных – это...**

- а) лидерство;
- б) стресс;
- в) конфликт;
- г) авторитет.

**Власть – это...**

а) деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели;  
б) заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных;  
в) возможность влиять на поведение других людей;  
г) совокупность поступков и действий руководителя при осуществлении им определенных обязанностей.

**Стиль руководства – это...**

а) деятельность человека, ведущая коллектив к достижению поставленной цели;  
б) заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных;  
в) возможность влиять на поведение других людей;  
г) совокупность поступков и действий руководителя при осуществлении им определенных обязанностей.

**Если руководитель четко регламентирует деятельность своих подчиненных, жестко контролирует их, всегда сам принимает решения по важным вопросам, то имеет место...**

- а) авторитарный стиль руководства;
- б) либеральный стиль руководства;
- в) демократический стиль руководства;
- г) все ответы верны.

**Если руководитель отстраняется от решения насущных проблем, ждет указаний «сверху» или же попадает под влияние коллектива, то имеет место...**

- а) авторитарный стиль руководства;
- б) либеральный стиль руководства;
- в) демократический стиль руководства;
- г) все ответы верны.

**Если руководитель учитывает мнение подчиненных, делегирует им часть своих полномочий, развивает в коллективе инициативу и творчество, то имеет место...**

- а) авторитарный стиль руководства;
- б) либеральный стиль руководства;
- в) демократический стиль руководства;
- г) все ответы верны.

**Влияние – это...**

- а) возможность влиять на поведение других людей;
- б) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение, отношение, ощущение другого человека;
- в) условия эффективного метода воздействия на коллектив;
- г) потребность, к которой апеллируют, в процессе управления коллективом.

**Внушение – это...**

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

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

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

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

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

**Законная власть – ...**

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

**Экспертная власть - ...**

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

**Стиль руководства – это...**

**это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным**

умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач  
 возможность влиять на поведение других людей



**О какой управленческой категории идет речь: способность побуждать группу к целенаправленным действиям, которые она самостоятельно не хочет или не может выполнить, т.е. способность человека вести группу за собой**

---

Влияние  
Власть  
**Лидерство**  
Авторитет

**О какой управленческой категории идет речь: умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач за собой**

---

**Руководство**  
Власть  
Лидерство  
Авторитет

**О какой управленческой категории идет речь: принуждение, способность воздействовать, побудить человека или группу людей сделать что-то, что они сделали бы сами по себе**

---

Влияние  
**Власть**  
Лидерство  
Авторитет

**В основе данного типа власти лежит профессиональная подготовка и компетентность человека**

---

Власть основана на принуждении  
Законная власть  
**Экспертная власть**  
Эталонная власть

**О каком типе власти идет речь: «основывается на индивидуальных чертах человека, его личных качествах»?**

---

Эталонная власть  
Законная власть  
**Харизматическая власть**  
Экспертная власть

**Какие стили руководства существуют?**

---

Семейный, авторитарный, демократический  
Демократический, анархический, публичный  
**Либеральный, авторитарный, демократический**  
Невмешательство, либеральное, демократическое

**Какие типы подчиненных существуют?**

---

**Разочарованный эксперт, вовлеченный профессионал, разочарованный стажер, вовлеченный ученик**  
Разочарованный ученик, вовлеченный профессионал, разочарованный эксперт, вовлеченный стажер

Разочарованный профессионал, вовлеченный стажер, разочарованный эксперт, вовлеченный ученик

**Какому типу подчиненных больше всего подходит «поощряющий» стиль управления (поведения)?**

---

**разочарованный эксперт**  
вовлеченный профессионал  
разочарованный стажер  
вовлеченный ученик

**Какому типу подчиненных больше всего подходит «делегирующий» стиль управления (поведения)?**

---

разочарованный эксперт  
**вовлеченный профессионал**  
разочарованный стажер  
вовлеченный ученик

**Какому типу подчиненных больше всего подходит «убеждающий» стиль управления (поведения)?**

---

разочарованный эксперт  
вовлеченный профессионал  
**разочарованный стажер**  
вовлеченный ученик

**Какому типу подчиненных больше всего подходит «указывающий» стиль управления (поведения)?**

---

разочарованный эксперт  
вовлеченный профессионал  
разочарованный стажер  
**вовлеченный ученик**

**Если руководитель четко регламентирует деятельность своих подчиненных, жестко контролирует их, всегда сам принимает решения по важным вопросам, то имеет место...**

---

**авторитарный стиль руководства**  
либеральный стиль руководства  
демократический стиль руководства  
все ответы верны

**Если руководитель отстраняется от решения насущных проблем, ждет указаний «сверху» или же попадает под влияние коллектива, то имеет место...**

---

авторитарный стиль руководства  
**либеральный стиль руководства**  
демократический стиль руководства  
все ответы верны

**Если руководитель учитывает мнение подчиненных, делегирует им часть своих полномочий, развивает в коллективе инициативу и творчество, то имеет место...**

---

авторитарный стиль руководства  
либеральный стиль руководства  
**демократический стиль руководства**  
все ответы верны

### **Тест №9**

#### **Маркетинг персонала - это:**

а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши

#### **Адаптация - это:**

а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда.

б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;

в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

#### **Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:**

а - самопроявившиеся кандидаты.

б - безработные;

в - неквалифицированные работники

#### **Краткая трудовая биография кандидата является:**

а - профессиограмма;

б - карьерограмма;

в - анкетой сотрудника.

г - рекламным объявлением

**Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:**

а - психологические тесты;

б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков.

г - графический тест

**Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:**

а - анализ анкетных данных;

б - профессиональное испытание.

в - экспертиза почерка

#### **Что представляет процесс набора персонала:**

а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность.

б - прием сотрудников на работу;

в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности

**Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):**

а - привычкой тех, кто работает;

б - приемом по рекомендательным письмам;

в - требованием со стороны самой работы.

г - недостаточной практикой набора

**К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):**

- а - низкие затраты на адаптацию персонала.
- б - появление новых идей, использование новых технологий;
- в - появление новых импульсов для развития;
- г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. 23

**К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):**

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых импульсов для развития.
- в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников

**Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):**

- а - все виды увольнений из организации;
- б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации.
- в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов

**Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:**

- а – верно.
- б - частично верно;
- в - неверно

**Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):**

- а - функциональные подразделения;
- б - функциональные подразделения и их руководителей;
- в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей.
- г - общее руководство организацией.

**Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):**

- а - с точки зрения их количественной сбалансированности; 28
- б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

**81. Что такое работа с персоналом?**

- а) выдача заработной платы
- б) кадровое планирование, оценка персонала, приём на работу и обучение.
- в) наём на работу, отбор, увольнение

## **5.2 Вопросы для дискуссии**

**Вопросы для дискуссии №1:**

1. Что такое внутренняя среда предприятия?
2. Что представляет собой внешняя среда организации?
3. В чем проявляется адаптация организации к внешней среде?
4. Что представляют собой сильные стороны организации?
5. Можно ли сказать, что слабые стороны организации являются ее проблемами?
6. В чем проявляются возможности организации?

7. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
8. Из каких подсистем состоит макроокружение организации?
9. Как влияет на организацию внешняя среда косвенного воздействия?
10. Как влияют на организацию факторы прямого воздействия?
11. Каковы основные требования к организационным структурам организации?
12. Опишите элементы структуры организаций
13. Каковы преимущества и недостатки основных организационных структур предприятия?
14. Чем определяется выбор той или иной организационной структуры предприятия?
15. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и технических факторов.
16. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

### 5.3 Примеры практических заданий

**Практическое занятие: № 1 «Построение и анализ организационной структуры управления конкретного предприятия».**

**Цель:** развитие навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

1. **Приобретаемые умения:** у3, 4
2. **Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 3, ОК 6, ОК 10, ПК 1.7

#### **ХОД РАБОТЫ:**

##### **Разминка:**

**№ 1.** Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- а) небольшая мастерская по ремонту обуви;
- б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);
- в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

**№ 2.** Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленной ниже ситуации. Определите вид ОСУ и предложите свое решение проблем (за счет модернизации ОСУ).

**Ситуация:** В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда

поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

**№ 3.** Группа единомышленников решила создать предприятие (компанию, организацию). Определите какой (какую) производимый товар или услугу вы будете (производить) предоставлять. Распределите роли директора, его заместителей. Определите оптимальное количество подразделений, служб. С наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступите на совещании.

Порядок выполнения работы.

1. Студенты объединяются в команды по 4 – 5 человек.  
2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.

3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.

4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов структуры организации.

5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.

6. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:

- Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
- Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
- Варианты возможных структур организации.
- Конечное решение о выборе организационной структуры.
- Анализ ОСУ:

### Анализ организационной структуры управления

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что структура \_\_\_\_\_ по своему типу соответствует (иерархической, органической) организационной структуре, так как характеризуется:

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация	Четко определенные	Изменяющаяся система норм и

отношений	обязанности и права	ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На \_\_\_\_\_ предприятии \_\_\_\_\_ сложилась \_\_\_\_\_ структура управления. Каждый уровень управления подчиняется (не подчиняется) вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры \_\_\_\_\_ являются:

звенья (отделы);

уровни (ступени управления) – выделяют три уровня (высший-директор, средний-начальники отделов и низший-сотрудники склада);

связи – горизонтальные (между отделами) и вертикальные (между уровнями управления).

Все элементы организационной структуры управления \_\_\_\_\_ взаимосвязаны (не взаимосвязаны) между собой.

Высшим органом управления \_\_\_\_\_ является \_\_\_\_\_, он \_\_\_\_\_ (устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом).

Таким образом, давая общую картину организационной структуры \_\_\_\_\_, следует выделить несколько факторов, облегчающих ее значимость:

1. организационная структура \_\_\_\_\_ обеспечивает (не обеспечивает) координацию всех функций менеджмента;
2. структура \_\_\_\_\_ определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях;
3. от избранного типа организационной структуры зависит (не зависит) эффективность деятельности \_\_\_\_\_, ее выживание и процветание;
4. организационная структура в \_\_\_\_\_ определяет (не определяет) организационное поведение сотрудников, стиль менеджмента, качество труда.

### **Практическое занятие №2** «Проведение анализа сильных и слабых сторон организации».

**Цель:** Развитие практических навыков к самостоятельной работе по проведению SWOT-анализа предприятия, разработки целей и миссии организации.

**Норма времени:** 2 часа

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **Ход работы:**

**Задание №1:** используя результаты предыдущей практической работы, разработайте миссию организации; определите главную цель организации и цели по структурным подразделениям, проведите SWOT-анализ предприятия и сделайте стратегический вывод по результатам SWOT -анализа.

#### **Самостоятельная работа обучающихся № 3**

Подготовиться к дискуссии на тему: Какова роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?

**Время выполнения: 120 минут**

**Форма контроля:** участие в дискуссии

#### **Самостоятельная работа обучающихся №4**

Составить синквейн к слову Планирование (несколько вариантов)

**Время выполнения:** 120 минут

**Форма контроля:** проверка тетрадей

#### **Практическое занятие №3 Разработка миссии и целей организации**

**Цель:** Развитие практических навыков формулирования миссии и целей организации и постановки целей по SMART.

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** работа в группах.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **ХОД РАБОТЫ:**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание работы</b>	<b>Методические указания</b>
<b>1.</b>	Введение в тему	Изучите теоретический материал
<b>2.</b>	Выполнить задание	Выполните письменно задание
<b>3.</b>	Вывод	Напишите вывод

#### **Задание №1:**

1. Организуйте рабочие группы численностью до 4 человек.
2. Выберите в качестве объекта анализа производство продукции пищевой, приборостроительной отрасли или предоставление услуги.
3. Сформулируйте миссию и цель (цели) выбранного Вами предприятия.

**Введение в тему**

#### **Цели SMART. ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

**SMART** – это метод описания цели, включающий в себя: конкретность, измеримость, достижимость, важность и определённую по срокам.

Примеры постановки целей по модели SMART.

<b>Неправильно</b>	<b>Правильно (цель по SMART)</b>
Открыть новый магазин	Открыть новый магазин по адресу: Красногвардейский бульвар, к августу 2020 г. не превышая бюджет в 1 млн. руб.
Написать книгу	Выпустить книгу на тему “Миграция Хомячков” объёмом не меньше 300 страниц, к августу 2020 г.
<u>Увеличить продажи</u>	Увеличить годовой объём продаж на 10 % к декабрю 2019 г. за счёт увеличения среднего чека
Увеличить конверсию лидов (потенциальных клиентов)	Поднять <u>конверсию</u> (обработку) лидов до 15%, с помощью повышения профессионализма <u>продажников</u>
Увеличить количество сделок	За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров на 20% от новых клиентов через внедрение <u>CRM-системы</u> (Система управления взаимоотношениями с клиентами)



Цель – это понимание конечного результата Ваших действий. И чем подробнее Вы представляете этот результат, тем лучше и легче сможете достичь цель, а в этом – то SMART технология и помогает.

### **ЧТО ТАКОЕ SMART**

Аббревиатура из английских букв SMART (расшифровка ниже) ставит каждой букве в соответствие один из требований оценки цели. И далее подробнее о SMART критериях.

#### **1. S – Specific**

В переводе: Конкретность и ясность.

Цель по системе SMART должна быть ясной, актуальной и имеющей отношение к делу, бизнесу, учитывать специфику.

Вопросы: что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить? Наша ли это цель?

Пример: “Увеличить количество продаж”, “Выйти на новый рынок”, “Реанимировать клиентскую базу”.

#### **2. M – Measurable**

В переводе: Измеримость.

Здесь нужно обозначить число. Числовое определение, количество в абсолютном или процентном виде.

Вопросы: Какие результаты покажут завершение цели? Сколько и чего мы хотим приобрести? Какие факты подтвердят, что цель по SMART оказалась достигнута?

Пример: “250 миллионов рублей”, “5 семинаров в месяц”, “15 % конверсии”.

#### **3. A – Achievable**

В переводе: Достижимость.

Заявленные в подходе SMART цели должны быть одновременно и достижимы, и достаточно амбициозны, даже несколько на грани возможностей. И не забывайте про имеющиеся ресурсы, а то их может попросту не хватить на Ваши амбиции.

Вопросы: Сможем ли мы достичь эту цель по SMART? Не слишком ли она сложная или лёгкая? Что может помешать? Что – помочь?

Пример: “Наши конкуренты имеют 15% доли рынка, мы, обладая лучшими ресурсами, можем занять все 20%”.

#### **4. R – Relevant**

В переводе: Согласованность, важность.

Цель должна быть согласована с основными целями компании, с планами. Действия цели по методу SMART должны помогать выполнению главной миссии предприятия. Важна также согласованность по ресурсам и сотрудникам.

Вопросы: Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что? Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании? Как сочетается и не противоречит ли эта цель другим задачам?

Пример: “Именно отдел сопровождения договоров способен помочь исследовать клиентов, чтобы повысить вторичные обращения в отдел продаж”.

#### **5. T – Time bound**

В переводе: Определённость по срокам.

Должен быть установлен конечный срок для промежуточных и для конечных итогов, по истечению которого будет ясно, насколько мы близки к запланированному.

Вопросы: Сколько времени нам нужно для того, чтобы прийти к успеху? В какие сроки? Когда должен быть получен запланированный результат?

Пример: “К 31 декабря 2019 года”, “к дате экзамена”, “за 4 месяца”, “за 1 год”.

### **ПОНЯТНЕЕ НА ПРИМЕРАХ**

Теперь, когда Вы уже знаете что это такое по буквам, разберём подробнее правильно структурированные цели по принципу SMART и составим анализ на каждую букву.

#### **Пример 1**

SMART формулировка для бизнес-тренера: “Записать два вебинара на тему “Постановка целей по системе SMART” до 31 марта 2019 г. для привлечения новых клиентов.”

Проверяем:

S (конкретность) – цель адекватная для бизнес-тренера.

M (измеримость) – два вебинара в две недели.

A (достижимость) – цель достижимая, есть наработки и аудитория.

R (важность) – для привлечения новых клиентов.

T (срок) – это будет до конца марта.

### **Пример 2**

Техника постановки SMART для руководства отдела: “Внедрить CRM-систему “Мегаплан” в отдел продаж к 20 апреля 2020 г. для автоматизации процессов и контроля.”

Проверяем:

S (specific) – CRM система определена.

M (measurable) – сотрудники вносят клиентов и план в CRM.

A (achievable) – в феврале обучение, в марте перенос данных, в апреле аттестация персонала.

R (relevant) – для автоматизации, аналитики и контроля.

T (time bound) – срок установлен.

Кстати. Если Вы тоже решили внедрить Мегаплан, то специально для Вас я подготовила промокод “Megastart”. Он дает скидку 10% + еще 14 дней бесплатного периода. Просто сообщите его специалисту -> [megaplan.ru](http://megaplan.ru)

### **Пример 3**

Технология SMART для отдела продаж: “За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров с новыми клиентами на 20% за счет внедрения скриптов продаж.”

Проверяем:

S (конкретность) – работа проводится с отделом продаж.

M (измеримость) – 20 % от общего числа новых клиентов.

A (достижимость) – скрипты готовы, осталось обучить сотрудников.

R (важность) – увеличения прибыли компании.

T (срок) – точно установлен.

Так интересно!

### **Пример 4**

Глобальная цель предприятия по продаже чая в формате SMART: “По истечении 5 лет занимать 40% доли рынка г. Новосибирск по продаже чая.”

Проверяем:

S (specific) – увеличение доли рынка до конкретной цифры.

M (measurable) – известна доля рынка текущая, известна цель.

A (achievable) – ресурсы есть, компания развивается, открываются новые филиалы.

R (relevant) – реализация миссию предприятия.

T (time bound) – срок пять лет.

### **Пример 5**

Для студента формат постановки такой: “Купить квартиру не дороже 3 млн.руб. в районе своего вуза к концу 4 курса чтобы переехать от родителей.”

Проверяем:

S (конкретность) – покупка квартиры для молодого человека.

M (измеримость) – договор купли-продажи подтвердит достижение цели.

A (достижимость) – на 3 курсе можно найти работу для оплаты ипотеки.

R (важность) – для построения личной жизни.

T (срок) – конкретный срок есть.

### **Неправильные примеры**

На практике часто цели и задачи компаний, даже будучи условно структурированными, формируются неправильно. И сейчас я Вам расскажу про самые типичные ошибки формулировок.

### Неправильный пример 1

#### Список целей, формулирование которых является неправильным:

- Ознакомиться с материалами по статье;
- Обеспечить конкурентных преимуществ на рынке;
- Развить понимание сотрудниками общих целей компании;
- Повысить эффективность подразделений к Новому Году;
- Максимизировать присутствие компании на рынке;
- Сделать сайт по продаже межрегиональной недвижимости;
- Изменить отношение подчинённых к работе;
- Улучшить качество нашего обслуживания клиентов.

Эти формулировки цели не отвечают ни одному из критериев SMART. И как бы утрировано это ни выглядело, но многое из перечисленного – это реальные примеры.

### Неправильный пример 2

И еще один пример (какой не должна быть цель) Вы можете увидеть на рисунке ниже.

#### Цель: увеличить прибыль агентства



#### Неправильная формулировка цели

Хорошо видны намерения компании стать лучше, чем она есть, но совершенно непонятно что, как и в какие сроки будет выполняться.

На основании этих планов сложно формировать инструкции к действию для конкретного сотрудника или всего отдела, и курс компании больше всего похож на “вырулить куда-то туда”.

### ОСОБЕННОСТИ

У метода SMART, как и у любого другого инструмента, есть свои правила, которым нужно соответствовать, а также плюсы и минусы. И далее расскажу о них подробнее.

#### Правила

1. **Расставляйте приоритеты.** Надо учитывать, что важнейшим в технике SMART является пункт не S – конкретность, как обычно расставляют приоритеты, а R – важность. В первую очередь мы должны понять не что мы делаем, а зачем.

2. **Записывайте.** Формулировать цели нужно письменно (хоть в ворде, хоть на листочке расписать). Это позволит вносить корректировки и проработать

детальность плана до ясных должностных (или личных) инструкций, шагов по выполнению.

3. **Будьте гибкими.** Стоит иметь в виду, что со временем появляются новые знания или обстоятельства, которые могут повлиять на цель кардинальным образом, поэтому критерии, определяющие цель, должны быть адаптивными.

4. **Мотивируйте.** Работникам, руководителям отделов и подразделениям в целом ставятся цели и показатели их эффективного выполнения. За выполнения можно начислять определенный процент к зп.

### **Плюсы**

- **Определённость.** Практика показывает, что, когда цель определена, двигаться к ней гораздо легче, и рано или поздно, оставаясь актуальной, результат оказывается выполненным.

- **Практичность.** Обозначает, что описав цель по приведенному алгоритму, Вы фактически уже намечаете себе планирование действий по smart, шаги, которые нужно предпринять.

- **Универсальность.** Алгоритм в постановке целей прост и универсален, позволяет описывать цели не только для управления крупными компаниями, но и планировать личные.

- **Эргономичность.** Методика SMART позволяет повысить экономию времени и энергии, регламентировать работу персонала, повысить продуктивность действий.

- **Мотивация.** Получая ясные указания к работе, сотрудники, подразделения и структуры заметно лучше понимают свои организационные роли. Повышается их мотивация.

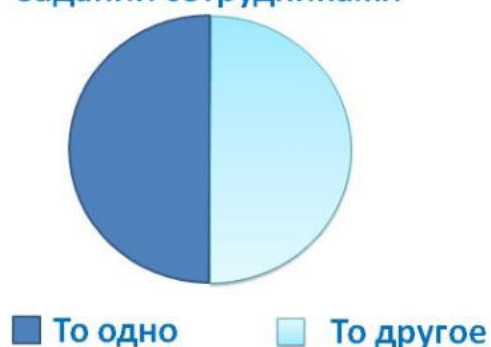
### **Минусы**

- **Неопределённость.** Критерии СМАРТ не всегда применимы к стратегическим целям. Планируя стратегию, мы всегда сталкиваемся с неопределённостью.

- **Человеческий фактор.** Жёстко распланированные и заданные цели могут наткнуться на непонимание со стороны персонала, поэтому важно согласовывать планки целей.

- **Ежедневная рутина.** Часто выполнению намеченных целей мешает ежедневная текучка: возникает неуправляемый поток сиюминутных задач, который отвлекает.

## Основные причины срыва выполнения заданий сотрудниками



И так всегда...

### **ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

Если уж Вы взялись писать цели по SMART “как по учебнику”, то рекомендуем Вам предпринять следующие шаги.

#### **Шаг 1. Что нужно улучшить?**

Первым делом для постановки цели, тщательно проанализируйте текущую ситуацию: что Вы имеете на данный момент? Какой именно аспект Вашей деятельности Вас не устраивает по имеющимся результатам?

#### **Шаг 2. Для чего Вам нужно?**

Задумайтесь, а для чего это Вам нужно? Лично Вам, или для компании, или для каких-то сотрудников, посторонних лиц? Чтобы поднять свой доход (тоже – для чего?), чтобы усилить репутацию компании, чтобы “удержаться на плаву”. Это – Relevant, согласованность.

#### **Шаг 3. Сколько Вам нужно?**

Теперь попробуем определить в цифрах, сколько Вам нужно того, чего Вы хотите. Это одновременно будет и Измеримость (Measurable), и Достижимость (Achievable), потому что тут вопросы будут чередоваться.

#### **Шаг 4. Есть ли необходимые ресурсы?**

Таким образом, заодно выйдем и на понимание достижения цели в рамках составляющей буквы R (Relevant), то есть, согласованность по ресурсам. Что у нас есть сейчас, и что нам может понадобиться ещё.

#### **Шаг 5. В какой срок?**

Теперь нужно поставить разумные сроки. Это могут быть долгосрочные цели, на несколько лет, или те, которые будут выполнены уже к концу текущего месяца. Главное – чтобы дедлайн был установлен.



Схематичное изображение постановки цели по SMART

### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Система SMART очень полезна как для разработки стратегии в крупной компании, так и для личных целей.

И еще постановка цели по технологии SMART настолько универсальна, что пользоваться ей можно для 8 из 10 идей, преобразуя смутные желания в четкий, распределенный по исполнителям и срокам, план действий.

### Практическое занятие №4 «Организация работы подразделения».

**Тема:** «Организация».

**Цель:** Развитие практических навыков к самостоятельной работе по организации работы подразделения.

1. **Приобретаемые умения:** у2, 4
2. **Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

### Ход работы:

#### Производство коробок

Сформируйте группы от 5 до 8 человек. Один человек в каждой группе должен быть выбран руководителем.

Каждая группа работает над следующей проблемой: организация производства коробок. Они изготавливаются из картона без клея и других приспособлений Рисунок 1.

Каждой группе даётся 10 минут для подготовки производства. Члены команды могут проявить свои креативные способности: выбрать организационно правовую форму своей компании, придумать название, назначение компании, продукции и т. д. Лидер каждой группы является ответственным за разработку производственного плана. Все члены группы принимают участие в этой подготовке. Затем, каждой группе даётся 35 минут для производства коробок.

После окончания периода производства, группы должны предъявить свой конечный продукт. Каждая группа-команда выделяет своего аудитора для проверки качества и окончательного подсчета количества произведенных коробок у команд конкурентов. Все плохо сделанные коробки должны быть квалифицированы как брак. Команда, изготовившая большее количество коробок, выигрывает.

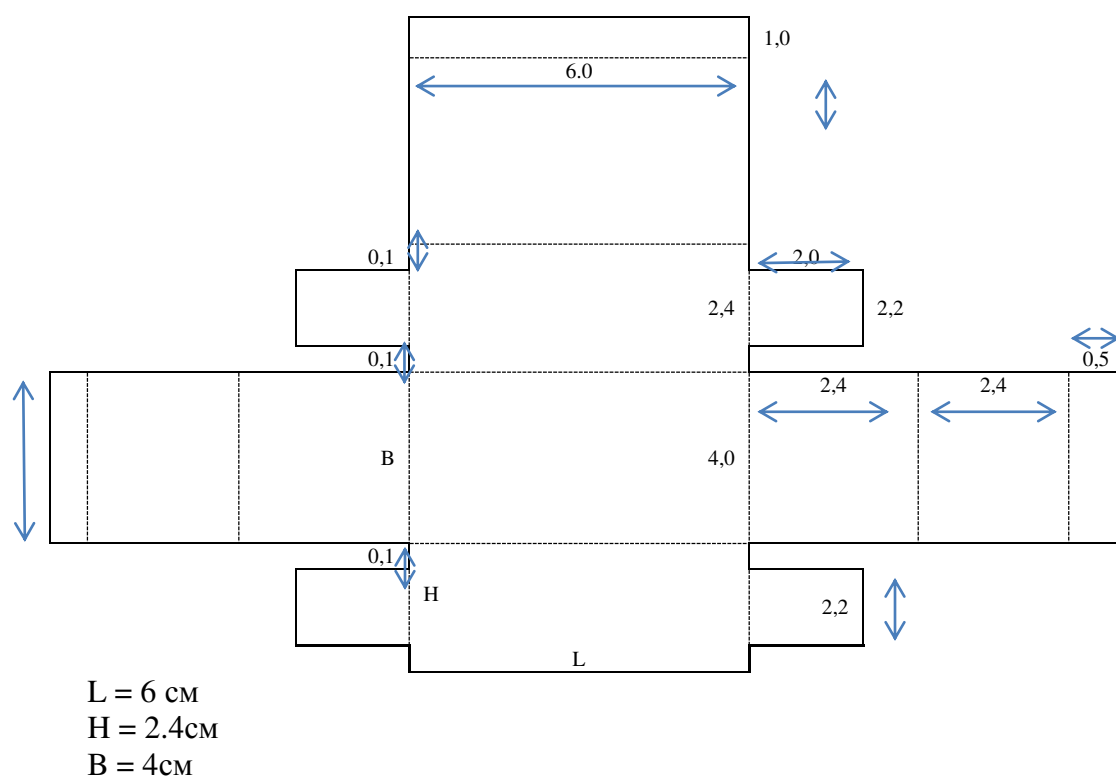


Рисунок 1 - Чертеж коробки.

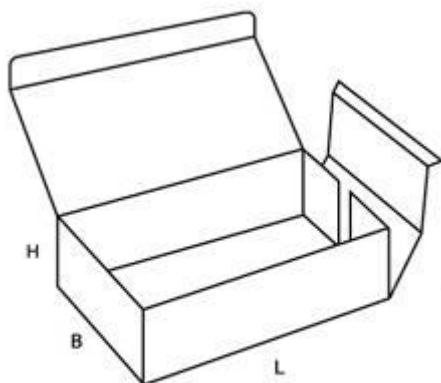


Рисунок 2 – Коробка в собранном виде.

#### Инструкция для сборки коробки.

Для того, чтобы собрать коробку, необходимо нарисовать ее развертку на листе. Вырезать ее. Прорезы должны быть сделаны до пунктирной линии. Сгибы вдоль пунктирных линий должны быть сделаны так, как показано на рисунке 1 (перпендикулярно плоскости коробки).

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Проанализируйте плановый и производственный периоды в вашей группе. Вместе с другими членами группы оцените, какие функции управления вами были выполнены. Как они были использованы? Кто выполнял их? Почему?

2. Затем каждая группа обсуждает собственное применение функций управления, лидеры групп дают отчет о дискуссиях всей остальной аудитории. Выполнили ли группы все функции управления? Были ли отличия в использовании функций у разных групп? Если да, то в чём отличия? Обсудите, как отличия в использовании функций могли отразиться на результатах производства в разных группах.

3. Проанализируйте организацию вашей группы, особенно процесс выбора лидера группы. Каким образом ваша группа могла бы быть более эффективной?

#### **Практическое занятие №5 «Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»».**

**Тема:** «Организация».

**Цель:** Развитие практических навыков к самостоятельной работе по организации работы по делегированию полномочий.

3. **Приобретаемые умения:** у2, 4

4. **Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:**

Коммерция (по отраслям) – ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.



## **Ход работы:**

### **Ответить на вопросы (письменно)**

1. В чем заключается сущность делегирования полномочий?
2. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

### **Ситуация**

Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Петров оказался очень загруженным. Он очень устал, чувствовал себя выбитым из колеи и поэтому дал своим подчиненным свободу принятия решений и распорядился не обращаться к нему по «мелким» вопросам, принимать решения и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь.

К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности.

После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада вновь ко времени своего отпуска.

Вопросы (письменно):

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?
2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?
4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:
  - организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;
  - принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?

## **Практическое занятие № 6 Разработка комплекса мер по управлению мотивацией сотрудников компании**

**Цель:** Развитие практических навыков выявления проблем в организации, влияющих на снижение мотивации; диагностики проблем и принятия возможных мер для повышения мотивации работников организации.

**Обеспечение занятия:** Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное

**Норма времени:** 2 часа

#### **ХОД РАБОТЫ:**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание работы</b>	<b>Методические указания</b>
<b>1.</b>	Задание 1	Ситуационное задание № 1, страница 132
<b>2.</b>	Задание 2	Решите задачу, страница 133
<b>3.</b>	Вывод	Напишите вывод

### **Практическое занятие № 7 Определение степени мотивации личности к успеху**

#### **Цель: определение степени мотивации обучающихся к успеху в работе.**

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Фортуна предпочитает дарить свои награды тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью адаптироваться к различным ситуациям.

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху в работе».

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

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок 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 с запаздыванием.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить 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 расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно 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 решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тестовому заданию «Определение степени мотивации личности к успеху в работе».

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

**32 – 28 баллов** – у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

**27 – 15 баллов** – у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

**14 – 0 баллов** – мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Проведите анализ полученных результатов и запишите в тетрадь.

### **Практическое занятие № 8 Деловая игра «Эффективность контроля»**

#### **Подготовка игры.**

*Руководитель игры:*

- 1) распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;
- 2) в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;
- 3) проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

*Участники игры:*

- 1) подбирают по заданию руководителя игры необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;
- 2) знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам.

Экономическая эффективность управленческой работы:

$$K_{\text{эп}} = Д / И_{\text{пр}}$$

где  $K_{\text{эп}}$  - коэффициент эффективности работы;

Д - доход за год;

$И_{\text{пр}}$  - издержки на производство и реализацию за год.

Уровень рентабельности производства и реализации продукции:

$$У_{\text{рп}} = П_{\text{ч}} / П_{\text{р}}$$

где  $У_{\text{рп}}$  – коэффициент уровня рентабельности производства;

$P_n$  – чистый доход;

$P_p$  – объем реализованной продукции.

Эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции:

$$K_{змп} = P_p / C_{мз}$$

где  $K_{змп}$  – коэффициент использования материальных запасов;

$C_{мз}$  – стоимость материальных запасов;

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

### **Цель игры.**

Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

### **Условия игры:**

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без перерывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предыдущих деловых игр.

3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).

4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4 % (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки на начало 90-х годов).

### **Сценарий игры.**

Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных трех формул.

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5 %. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченным учебными рамками временем, решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно, например, повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

На отечественных предприятиях оценка запасов производилась, прежде всего, как оценка оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами материала о мировом опыте управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием опыта мировой практики и с учетом конкретных российских условий.

Руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия.

Руководитель игры подводит итоги дискуссии, затем участники игры должны документально оформить принятые решения.

#### **Регламент (расписание) деловой игры.**

Время на деловую игру - 4 часа. На первую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до 1,5-2-х часов; на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления запасами» - оставшееся время.

#### **Выход (итог) игры.**

1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5 %, по росту рентабельности и сокращению запасов.

2. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб - по своим подразделениям.

#### **Практическое занятие №9 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления**

**Цель:** Развитие практических навыков к использованию методов управления в профессиональной деятельности

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

---

#### **Ход работы:**

**Внимательно изучить материал о практическом применении тех или иных видов методов управления.**

#### **Задание:**

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

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

**Вывод:** по результатам выполнения задания проанализировать сравнительную эффективность трёх основных групп методов управления и сделать выводы.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить существующие методы управления
2. Что означает понятие «методы управления»?
3. На что ориентирована направленность методов управления?
4. Что означает термин «содержание методов управления»?
5. Что означает термин «организационная форма методов управления»?
6. В чём заключаются экономические методы управления и в каких формах они применяются?
7. Какова суть организационно-распорядительных методов управления?
8. Что такое организационное воздействие?
9. В каких формах применяются методы распорядительного воздействия?
10. Что предполагают социально-психологические методы управления?
11. Назвать социально-психологические факторы, влияющие на эффективность производства и качество труда.

**Практическое занятие № 10** Решение практических ситуаций на тему **Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации**

**Цель:** Развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

### Ход работы:

**Задание № 1. Ответьте устно на контрольные вопросы:**

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

**Задание № 2. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.**

**Ситуация 1** Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 2 – Характеристик и работников Характеристик	<b>Мария</b>	<b>Дмитрий</b>	<b>Пелагея</b>	<b>Николай</b>

а работника				
<b>Возраст, лет</b>	34	27	21	47
<b>Семейное положение</b>	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
<b>Иждивенцы</b>	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
<b>Образование</b>	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
<b>Состояние здоровья</b>	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
<b>Стаж, лет</b>	8	5	2	6
<b>Другие характеристик и</b>	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
<b>Планы на будущее</b>	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

### ***Ситуация 2 Примите оптимальное решение***

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

#### **Постановка задачи**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### ***Ситуация 3 Примите оптимальное решение***

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 08:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

#### **Постановка задачи**



Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### ***Ситуация 4 Примите оптимальное решение***

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

##### **Постановка задачи**

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### ***Ситуация 5 Примите оптимальное решение***

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

##### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

### **Практическое занятие №11 «Алгоритм решения управленческих проблем»**

Цели: 1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.

2. Приобретение практики в коллективной выработке решений.

Исходная информация:

В своей практической деятельности руководитель постоянно сталкивается и решает проблемы организационно-управленческой деятельности. Студентам предлагается то, что делает менеджер на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, т. Е. В определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Задача состоит в том, что бы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

Ход игры:

1. На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с №1 по №18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр. 6-7 (40-50 мин.).

Таблица 1

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
1.	Построение проблемы					
2.	Документальное оформление задач					
3.	Определение разрешимости проблемы					
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого					
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме					
6.	Оформление решения					
7.	Разработка вариантов решения проблемы					
8.	Определение					

	существования проблемы					
9.	Оценка новизны проблемы					
10.	Контроль за выполнением решения					
11.	Выбор решения					
12.	Оценка вариантов решения					
13.	Организация выполнения решения					
14.	Постановка задачи исполнителям					
15.	Выбор критериев оценки вариантов решения					
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами					
17.	Формирование проблемы					
18.	Определение причин возникновения проблемы					
Сумма ошибок						

Примечание: Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения» - №13, а Ваше мнение «Выбор решения» - №9, следовательно, ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

2. Сделайте выводы

**Практическое занятие № 12 «Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности»**

**Цель:** Развитие практических навыков деловой коммуникации; формирование умения применять элементы делового общения в обстановке деловых переговоров

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

### **Практические задания**

**Задание 1.** Прочитайте, проанализируйте и запишите наиболее существенные правила и задачи делового разговора.

*Правила делового разговора:*

- Сформулируйте конкретные цели.
- Составьте план.
- Выберите время, удобное для вас и ваших собеседников, достаточное для разговора.
- Выберите подходящее место.

*Задачи начала разговора:*

- Привлеките внимание и создайте атмосферу взаимного доверия.
- Подчините свою тактику целям.
- Оперировать “открытыми” и “закрытыми” вопросами.
- Старайтесь, чтобы говорили в основном ваши собеседники.
- Фиксируйте полученную информацию.
- Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

**Задание 2.** Решите проблемную ситуацию.

*Ситуация.* Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

*Действия предпринимателя:*

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.
2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

*Действия партнера:*

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.
2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

**Задание:** выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.
2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

**Задание 3.** Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.
7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.
19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

### **Практическое занятие №13 Составление плана совещания, переговоров,**

**бесед**

**Цель:** научить студентов методикам составления плана проведения совещания, переговоров, бесед

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

#### **Задание:**

1. Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.
2. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

**Вывод:** проанализировать эффективность результатов совещания по выбранной теме (по профилю своей специальности).

#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Перечислить этапы организации и проведения деловых совещаний
2. Из каких элементов складывается подготовка к совещанию?
3. Как определить оптимальную продолжительность делового совещания?
4. Что такое регламент? Для чего и как он устанавливается?
5. Что такое протокол совещания? Кто его ведёт, и какие основные моменты в нём фиксируются?
6. Перечислить позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания
7. Как подводятся итоги совещания и принимаются его решения?

### **Практическое занятие №14 Решение конфликтных ситуаций**

**Цель занятия.** Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

**Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.**

#### **Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

## Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

## Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

## Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

## Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

## **Практическая работа № 15 Изучение и определение эффективных источников поиска и методов отбора персонала**

**Цель:** определение наиболее эффективных источников поиска и методов отбора персонала

**Норма времени:** 2 часа

**Форма организации работы на учебном занятии:** индивидуальная.

**Обеспечение занятия:** ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

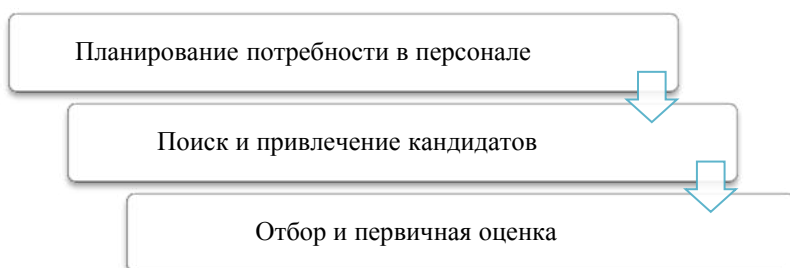
**ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Введение в тему	Самостоятельно изучите теоретический материал
2.	Задания 1-3	Перенесите таблицы в тетрадь и заполните
4.	Вывод	Напишите вывод об эффективности источников поиска и методов отбора персонала

Введение в тему:

Привлечение и отбор кандидатов

**Алгоритм процесса подбора персонала**



Планирование потребности в персонале

**Виды потребности в персонале:**



**Внешние источники** привлечения кандидатов для работы в компании:

- Интернет;
- СМИ;
- государственные службы занятости;
- агентства по подбору персонала;



- учебные заведения;
- другие компании;
- молодежные общественные организации;
- профессиональные клубы.

**Для привлечения кандидатов из внешних источников,** рекомендуются следующие методы:

- проведение выставок / конференций, ярмарок вакансий, семинаров;
- работа со средствами массовой информации (пресса, радио, телевидение, Интернет и другие);
- проведение «дней карьеры» и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях;
- членство менеджеров по персоналу в различных профессиональных клубах и общественных организациях;
- активный PR компании;
- конкурсы профессионального мастерства.

**Внутренние источники:**

- кадровый резерв организации;
- «инициативные» кандидаты;
- другие сотрудники компании;
- круг общения персонала / личные контакты;
- бывшие работники компании.

Для активизации внутренних источников необходима работа кадровых менеджеров по организации:

- дней «открытых дверей»;
- практики и стажировок;
- внутрикорпоративных досок объявлений/интранета/корпоративной газеты;
- «дней карьеры»;
- программы «быстрой» карьеры;
- информационных совещаний;
- корпоративных профессиональных конкурсов.

**Внутренний источник персонала используют в случаях:**

- при стремлении руководства к минимальной численности штата (сотрудники частично высвобождаются и перераспределяются, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при горизонтальном перераспределении работников;
- при вертикальном перемещении персонала, например, уход человека с должности, соответствующей определенной ступени иерархической лестницы, компенсируется повышением сотрудника с позиции уровнем ниже.

**Технологии привлечения кандидатов:**

- **Рекрутинг (recruiting)** - поиск и отбор персонала среднего и низшего звена.
- **Эксклюзивный поиск (executive search), прямой поиск, целевой поиск** - целенаправленный поиск персонала (топ-менеджеров и редких специалистов) как среди свободных кандидатов, так и среди работающих.
- **Хедхантинг (headhunting)** – разновидность эксклюзивного поиска для переманивания кандидата в компанию.
- **Прелиминаринг (preliminaring)** – привлечение на работу перспективных молодых специалистов через производственную практику или стажировку.

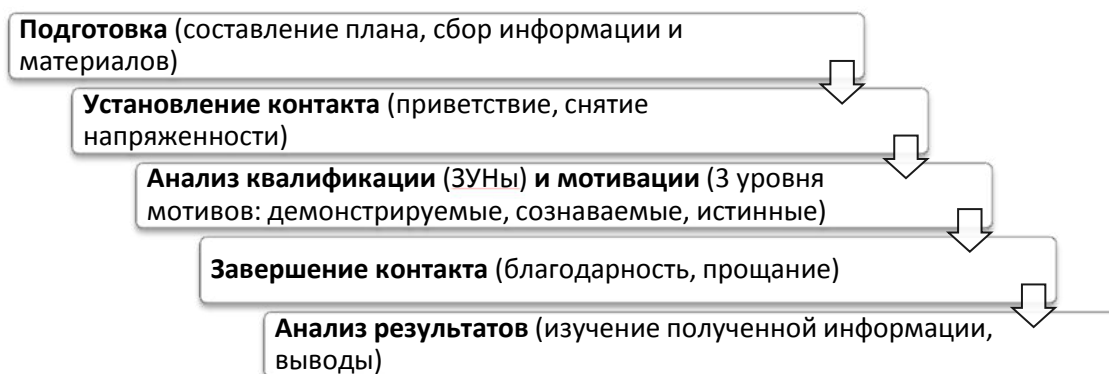
**Анализ документов кандидата:** резюме (CV), сопроводительные и рекомендательные письма, анкеты, портфолио и другие работы.

**Пакет документов:** сетка просмотра резюме, бланк проведения телефонного интервью, бланк проведения структурированного собеседования

**Резюме (curriculum vitae; CV)** - часть биографии, касающаяся сферы образования и опыта работы

№	Вид резюме	Характеристика
1	<i>Хронологическое</i>	Традиционный тип резюме с перечислением личных данных кандидата, образования, места работы и достижений. Данное резюме удобно читать, оно может быть выполнено в прямом и обратном хронологическом порядке.
2	<i>Функциональное</i>	Перечисление видов трудовой деятельности кандидатов, главное внимание уделяется квалификации и работе, профессиональная деятельность может быть разбита на группы, озаглавленные <i>продажи, маркетинг, консультации, преподавание</i> и т.д. В данном формате отсутствует привязка навыков и достижений к конкретному времени и месту работы
3	<i>Комбинированное</i>	Сочетает в себе признаки хронологического и функционального резюме: в хронологическом порядке перечисляются профессиональная деятельность кандидата и описываются его успехи в разных областях. Подобное резюме довольно объемно и не каждый работодатель будет его дочитывать до конца
4	<i>Таргетированное</i>	"Target" в переводе с английского означает "цель". Резюме, созданное для определенной вакансии конкретной организации

## Этапы проведения собеседования



## Виды интервью (классификация)



## Методики, используемые при проведении интервью:

№	Методика	Основная характеристика
1	Методика проведения группового интервью	Групповое интервью направлено для первичного отбора соискателей на должности, не требующие уникальных навыков и значительной квалификации. Группа состоит из 3-5 человек. Время для опроса: 45-60 мин. Заполняется анкета, состоящая из 10-15 пунктов. После заполнения проводится непосредственно само интервью. В конечном итоге выбирается наилучший кандидат.
2	Методика проведения поведенческого интервью	Поведенческое интервью дает возможность выработать линию поведения кандидата в будущем. С этой целью задаются вопросы о предыдущих местах работы. Внимание должно сосредоточиваться на аспектах, касающихся вакансии. Вопросы формулируют так, что кандидату необходимо привести конкретные примеры: «опишите ситуацию, когда...», «приведите примеры того, как...».
3	Методика проведения	Проективные методики основываются на том, что человек

	проективного интервью	склонен проектировать свой жизненный опыт и представления на действия других людей для того, чтобы их объяснить. Отвечая на проективные вопросы, человек объясняет поведение, действия, мотивы других людей с учетом собственного опыта, виденья и позиций. Использование проективных методик полезно при проведении интервью за счет уменьшения социально желаемых ответов.
4	Методика проведения ситуационного интервью	Технология ситуационного интервью основывается на использовании определенных ситуационных задач. Кандидату необходимо выбрать один из предложенных вариантов или же описать модель разрешения сложившейся ситуации. Выбирая определенную модель поведения, кандидат демонстрирует наиболее приемлемый (желательный, оптимальный) для себя вариант. Интервьюер может определить, насколько выбранная кандидатом модель поведения совпадает с приемлемыми в организации моделями.
5	Методика проведения стрессового интервью	Стрессовое интервью - это интервью, при котором специально создается нервная, напряженная для кандидата обстановка, чтобы вывести его из равновесия. Этот метод помогает выявить такие качества, как стрессоустойчивость, коммуникабельность, гибкость поведения. В стрессовом интервью могут принимать участие два интервьюера. При этом первый задает профессиональные вопросы и положительно оценивает ответы кандидата, второй - жесткие вопросы, выражает недоверие к кандидату, критикует его, не соглашается

### Параметры метапрограмм

**Метапрограммы** – способы мышления человека, на основании которых строится его поведение



### Метапрограммы

У людей есть несколько шаблонов мышления

В зависимости от комбинации шаблонов человек демонстрирует различное поведение

Это поведение может подходить или не подходить под определенный род деятельности

Шаблоны можно измерить

**Самых важных есть шесть**

- Референция
- Стремление/Избегание
- Процесс/Результат
- Сходства/Различия
- Одиночка/Менеджер/Командный игрок
- Активность/Рефлексивность

### **1. Метапрограмма: Референция**

Референция это: Ориентированность на собственное либо чужое мнение при принятии решения

1. Внешняя референция:
2. Внутренняя референция

Принцип построения вопросов:

Кандидата просят дать оценку чему либо...

После чего просят объяснить эту оценку

### **2. Метапрограмма: Стремление – Избегание**

Стремление - избегание это: Особенность речи человека выражающаяся в положительных (прямых) или отрицательных (через "не") формулировках при описании чего-либо

**Стремление**

*Поведение выражается в:*

Стратегия поведения человеком описывается как: "Для того что бы... что-то произошло"

**Избегание**

*Поведение выражается в:*

Ориентированы на поиск ошибок и негатива

Склонны к постоянным перепроверкам и избеганию рисков

Стратегия поведения человеком описывается как: "Для того что бы не... произошло"

### **3. Метапрограмма: Процесс – Результат**

Процесс - результат это: Склонность к выполнению множества однотипных (процесс) или единичных уникальных (результат) действий

**Процесс:**

Поведение выражается в:

- Спокойном ритме работы
- Стремлении к отсутствию изменений

**Результат:**

Поведение выражается в:

- Быстром достижении конкретной цели
- Склонны к нарушению технологий если это ускоряет достижение цели

*Эффективен на:*

Разовых задачах с измеримым результатом

Работах требующих высокой скорости принятия решения

Принцип построения вопросов:

Человеку предлагают представить ситуацию которая произойдет в ближайшее время

Описать свои ожидания от этой ситуации

#### **4. Метапрограмма: Сходства - Различия**

Сходства различия это: Склонность человека к нахождению сходств или различий при каком-либо сравнении

##### **Сходства**

*Поведение выражается в:*

Стремится к компромиссам в конфликтных ситуациях

Быстро находит общие темы и интересы при общении с незнакомыми людьми

*Эффективен на:*

Работах требующих решения конфликтных ситуаций

##### **Различия**

*Поведение выражается в:*

Такие люди хорошо видят ошибки

Такие люди чаще раздувают конфликты чем сводят их к компромиссу

Принцип построения вопросов:

Кандидату предлагают сравнить два аналогичных неважно чего...

#### **5. Метапрограмма: Одиночка - Менеджер - Командный игрок**

Одиночка - Менеджер - Командный игрок это:

Предпочтения человека работать самостоятельно, в команде или в качестве руководителя

##### **Одиночка**

*Поведение выражается в:*

Наибольших результатов добивается при работе в одиночку

Склонен к конфликтам если работает в команде

Четко определяет зону своей ответственности

Склонен к личной ответственности за свои действия, в случае введения коллективной ответственности может быть демотивирован

##### **Менеджер**

*Поведение выражается в:*

Генерирует идеи для всей команды

Убеждает людей в правильности своих идей

Добивается реализации этих идей командой

Готов принимать на себя ответственность за действия команды.

Без навыков управления может превращается в деспота.

Потенциальный неформальный лидер.

##### **Командный игрок**

*Поведение выражается в:*

Наибольших успехов добивается при работе в команде

Легко управляем

Нуждается в одобрении и поддержке

Заинтересован в успехе команды

При изоляции от коллектива будет сильно демотивирован

Склонен к размытию зон ответственности

##### **Эффективен на:**

Работе в офисе или в полях при условии частых встреч с коллегами и руководством

Работах с четкой системой взаимодействия с коллегами

Работах где можно оценить личный вклад в общее дело

**Виды тестирования при приеме на работу:**

- *Профессиональные* (бухгалтерские, уровень знания иностранного языка, владения компьютерными программами и т.д.)
- *Интеллектуальные* (оценка развития мышления, особенности восприятия, внимание, память, аналитические способности и т.д.)
- *Психологические/личностные* (тип темперамента, черты характера, личностные качества, индивидуальные особенности и т.д.)

## Задание 1

**Определите наиболее эффективные источники поиска следующих специалистов:**

Вакансия	Оптимальные источники поиска
Программист	
Дизайнер-иллюстратор	
Исполнительный директор	
Менеджер по работе с клиентами	

## Задание 2

**Определите оптимальные методы отбора кандидатов для следующих вакансий:**

Вакансия	Оптимальные методы отбора кандидатов
Руководитель отдела дизайна	
Арт-директор	

## Задание 3

**Выделите как можно больше метапрограмм**

Кейс 1. Моя предыдущая работа (я в продажах с 2008 г.) также была связана с постоянным общением с людьми и необходимостью убеждать и оказывать влияние. Поэтому мне было очень легко адаптироваться к работе в продажах, и я смогла быстро достичь очень хороших результатов в дистрибьюторской компании: мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе. Но я считаю, что по-настоящему научиться системе продаж можно только в компании-производителе. Мне было очень трудно уходить из компании, т.к. там был очень дружный коллектив, но надо было двигаться вперед. Поэтому я начала активный поиск работы, и уже через месяц прошла конкурс в компанию N. Моя новая должность «менеджер по работе с VIP-клиентами» и я веду только ключевые сбытовые сети, что и есть самое интересное. Именно здесь понятна и заметна твоя роль. Мне удалось добиться существенного роста объема продаж в двух наших крупных сетях, проанализировав вместе с отделом маркетинга динамику отдела продаж, я предложила варианты промоутеров, просчитав их эффективность. После внедрения новой системы в первый же месяц появился существенный результат.

Кейс 2. С детства я увлекался компьютерами, в школе нравилась информатика. Но после окончания школы мне пришлось пойти по стопам отца (он у меня повар) и работать в ресторане официантом. Работа мне казалась беспомощной и стрессовой. Гости были вечно недовольны и менеджер ресторана считал, что во всем виноваты официанты. Однажды мой друг показал объявление о компьютерных курсах. Мы вместе отучились на них и сейчас я работаю программистом. Мне очень нравится эта деятельность, поскольку есть возможность креативно подходить к выполнению технических заданий. Я доволен, что мне не приходится делать изо дня в день одно и то же. Мои успехи замечает наш IT-директор и поощряет мои идеи. К тому же я могу два раза в неделю работать удаленно.

Кейс 3. После окончания университета, я работала в нескольких компаниях на должности оператора, секретаря, помощника руководителя. Работа нравилась, но хотелось быть более самостоятельной в принятии решений, а не только выполнять указания руководства. Окончив курсы повышения квалификации по кадровому менеджменту, я нашла работу специалистом по кадрам в одной крупной компании. Проработала там около года и поняла, что работа только с документами утомляет и раздражает меня, мне не хватало общения с людьми. Начальник отдела кадров часто делала мне замечания по оформлению приказов, но мне казалось, что на такие мелочи не стоит обращать внимания. В результате я решила перейти в отдел подбора персонала и с первого же дня поняла, что это именно то, что мне доставляет удовлетворение. Эта деятельность также связана и с документальной работой (резюме, анкеты, бланки и пр.), но в этом есть доля креативности. Также мне очень нравится то, что можно видеть результат своего труда, когда из новых сотрудников, которые еще вчера не были знакомы друг с другом, формируется команда единомышленников. Работа рекрутера представляется мне очень интересной, я применяю в работе различные методы и подходы, что позволяет достичь отличного результата.

Метапрограммы	Кейс 1	Кейс 2	Кейс 3
Референция			
Стремление/Избегание			
Процесс/Результат			
Сходства/Различия			
Одиночка/Менеджер/Командный игрок			
Активность/Рефлексивность			

## **Практическая работа № 16 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников**

**Цель занятия** – изучение процессов профессиональной ориентации и адаптации персонала

**Норма времени:** 2 часа

### **ХОД РАБОТЫ:**

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	<b>Введение в тему</b>	Самостоятельно изучите теоретический материал
2.	Задание 1	Перенесите таблицу в тетрадь и проранжируйте по степени важности аспекты адаптации для разных категорий сотрудников
3.	Задание 2	Перенесите таблицу в тетрадь и определите, какие методы подходят для разных видов адаптации
4.	Задание 3	Перенесите таблицу в тетрадь и определите зоны ответственности за адаптацию персонала (X)
5.	Вывод	Напишите вывод



### Введение в тему

**Адаптация** (от лат. *adaptio* – приспособлять) – приспособление нового работника к условиям и правилам, действующим в компании

#### Цели адаптации:

➤ Уменьшение стартовых издержек при освоении новым работником своего рабочего места

➤ Дооценка соответствия кандидата должности

➤ Смягчение вхождения нового сотрудника в К

➤ Сокращение потенциальной текучести кадров

#### Сроки адаптации и конкретные программы зависят от многих факторов:

- предыдущий опыт сотрудника;
- возраст;
- психологический тип;
- профессия;
- уровень в иерархии;
- совпадение личных ценностей сотрудника с ценностями компании и др.



#### Основные вопросы адаптации:

1. Кого адаптировать (*категории сотрудников*)?
2. Когда происходит процесс адаптации (*этапы*)?
3. Как адаптировать (*мероприятия и инструменты*)?
4. Кто ответственен за процесс адаптации (*участники адаптационного процесса*)?

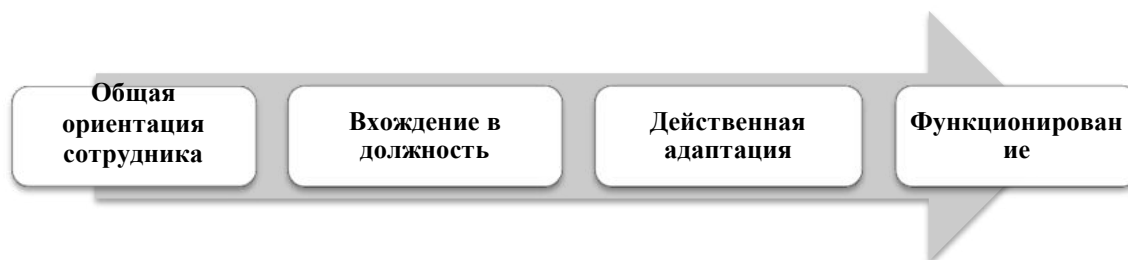
#### Мероприятия системы адаптации

1. Определение рабочего места
2. Знакомство с организацией, традициями

3. Введение в коллектив
4. Составление плана работ на срок испытания
5. Обучение на рабочем месте
6. Оценка по окончании срока испытания

### Этапы процесса адаптации

В крупных организациях при большой текучести кадров трудно реализовывать индивидуальный подход. Как правило, разрабатываются общие принципы и процедуры для каждой категории сотрудников. Например, для рабочих, служащих, представителей управленческого звена. Составление программ проводится с учетом нескольких этапов адаптации.



**Этап общей ориентации** – знакомство нового сотрудника с компанией и подразделением, с общими правилами. На этой стадии он составляет для себя «карту местности» (пока без тонких деталей), которая поможет ему чувствовать себя увереннее в непривычной обстановке. Для этого работнику нужно предоставить следующую информацию:

- общие сведения о компании и отделе, краткая история их становления и развития;
- трудовой распорядок фирмы;
- общие правила, традиции, внутренние стандарты взаимодействия (например, возможность пить чай на рабочем месте, требования к внешнему виду или обращению сотрудников друг к другу и т.п.);
- системы поощрений и наказаний;
- структура предприятия или подразделения (в зависимости от их размеров);
- расположение кабинетов, наиболее важных помещений (мест, предназначенных для обеда, курения и т.п.), различные бытовые аспекты;
- местоположение кассы, время и порядок получения заработной платы;
- социальный пакет;
- возможность узнать ответы на вопросы, которые появятся позже.

Все эти сведения или часть их предоставляются устно, в беседе или в виде «Памятки новому сотруднику». Желательно устроить экскурсию по фирме, познакомить с персоналом, особенно с теми людьми, с которыми человеку предстоит часто взаимодействовать.

На **этапе вхождения в должность** новичок ближе знакомится с коллективом своего подразделения. Кроме того, он должен узнать следующее:

- структуру, функции, цели отдела;
- его внешние и внутренние взаимоотношения;
- непосредственные задачи, обязанности сотрудника (детально и подробно);

- важность данной позиции, ее связь с другими на предприятии;
- нормативы качества выполненной работы;
- дополнительные ожидания (например, порядок замены отсутствующего сослуживца);
- необходимую отчетность;
- виды помощи, в каких случаях она может быть оказана;
- процедуры, правила и предписания, касающиеся нового работника.

Блок этой информации может быть предоставлен на собеседовании с непосредственным руководителем и/или курирующим специалистом, а также в виде существующей на предприятии нормативной документации (должностной инструкции, положения о подразделении, материалов, касающихся обязанностей и др.).

На **этапе действенной адаптации** новичок приспосабливается в ходе работы к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, начальником, осваивает ситуацию уже не теоретически, а на практике. В это время нужно дать сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверять на себе и апробировать полученные знания об организации. В данный период важно, чтобы руководитель или куратор оказывал ему поддержку, регулярно вместе с ним проводил оценку его труда и особенностей общения с сослуживцами. При этом нужно соблюдать баланс между его работой и адаптационными процедурами. Этап действенной ориентации обычно достаточно точно отражает стиль коммуникации, традиционно сложившийся в компании.

И последний этап привыкания нового человека к предприятию – это **непосредственно функционирование**. Постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы, сотрудник «притирается» к коллективу, начинает стабильно трудиться. Если процесс адаптации не организуется и не сопровождается, то, как правило, он длится 1–1,5 года. Если же он регулируется, то этап эффективной работы может наступить уже через несколько месяцев. Сокращение этого периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если привлекается большое количество персонала.

#### **Критерии успешности прохождения адаптационного периода**

- ✓ Уверенно ориентируется на рабочем месте
- ✓ Рабочие показатели соответствуют установленным стандартам
- ✓ Овладение профессиональной ролью
- ✓ Высокая степень удовлетворенности своим трудом
- ✓ Повышение социально-профессионального положения сотрудника

### **Задание 1**

**Проранжируйте по степени важности аспекты адаптации для разных категорий сотрудников (1234)**

<b>Категории сотрудников</b>	<b>Профессиональная</b>	<b>Корпоративная</b>	<b>Психологическая</b>	<b>Физиологическая</b>
Топ-менеджеры				
Руководители среднего звена				
Специалисты				
Молодые специалисты				
Линейный персонал				
Сотрудники удаленных офисов				

## Задание 2

Определите, какие методы подходят для разных видов адаптации (X):

№	Метод	Профессиональная	Корпоративная	Личностная
1	Инструктаж			
2	Кросс-тренинг			
3	Ученичество и наставничество			
4	Ротация			
5	Обучение на рабочем месте			
6	Самостоятельное обучение			
7	Деловые игры			
8	Лекция			

## Задание 3

Определите зоны ответственности за адаптацию персонала

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	Менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		X
Ознакомление с компанией, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и т.п.		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Составление плана работы для нового работника на время испытания		
Составление плана обучения на время адаптации		
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников		
Контроль прохождения испытания		
Курирование прохождения адаптации		
Принятие решения по итогам испытания		

## **6. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **6.1 Вопросы для проведения дифференцированного зачета**

1. Понятие менеджмента, его задачи и роль в развитии современного производства; менеджмент как наука и искусство; цели и задачи менеджмента; роль менеджмента в развитии современного производства; сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента.
2. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)
3. Внутренняя среда: внутренние переменные организации.
4. Внешняя среда организации, характеристики внешней среды: подвижность, неопределенность, сложность; среда прямого воздействия: влияние поставщиков, потребителей, конкурентов, законодательства и профсоюзов на деятельность организации; среда косвенного влияния: воздействие экономических и политических факторов, влияние научно-технического прогресса, социокультурных факторов и международных событий на деятельность организации;
5. Понятие и элементы организационных структур управления; различные типы организационных структур;
6. Цикл менеджмента; сущность и виды планирования; модель стратегического планирования
7. Аспекты организационного процесса; делегирование полномочий, полномочия, ответственность.
8. Понятие «мотивация». Основные категории мотивации: потребности и вознаграждение.
9. Теории мотивации: содержательные (Маслоу, Теория приобретенных потребностей, Теория двух факторов) и процессуальные (справедливости, ожидания, партисипативного управления).
10. Применение теорий мотиваций. Способы вознаграждений людей за труд.
11. Понятие «контроль». Виды контроля. Функции контроля. Этапы процесса контроля.
12. Понятие «методы управления». Система методов управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические, их характеристика.
13. Особенности применения тех или иных методов управления в профессиональной деятельности
14. Самоменеджмент.
15. Управленческое решение: понятие, классификация, методы и способы принятия решений; этапы принятия управленческого решения; эффективность решения, принципы принятия решения.
16. Понятие и назначение коммуникаций в менеджменте; Информация: виды и способы передачи. Виды, формы, средства и функции коммуникаций;
17. Структура коммуникационного процесса. Барьеры в коммуникационном процессе;
18. Деловое общение: сущность и содержание делового общения, виды и формы делового общения, организация делового общения.

19. Конфликт: сущность, понятие, причины, классификация; причины конфликтов; последствия конфликтов; способы разрешения конфликтных ситуаций; стрессы: сущность, понятие, причины, последствия стрессов.

20. Руководство, лидерство и власть: типы власти, источники власти, типы лидеров, типы лидерского поведения.

21. Стили управления: характеристика, классификация.

22. Управление персоналом: Осуществление деятельности по управлению персоналом.

23. Формы и методы подбора и отбора персонала.

24. Подбор и отбор персонала, понятие и назначение.

25. Формы подбора персонала, их характеристика.

26. Методы отбора, их характеристика.

27. Адаптация персонала. Адаптация на рабочем месте. Классификация видов адаптации.

28. Обучение персонала. Профессиональное обучение и повышение квалификации. Направления и формы профессионального обучения

## 6.2 Практические задания

### Вариант №1

*Ситуация.* Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

*Вопросы:*

1 Пойдете ли Вы на такой шаг?

2 Почему?

### Вариант №2

*Ситуация.* По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернуться к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний.

Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

*Вопросы:*

1 Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе?

2 Какие аспекты культуры вы можете назвать в этой ситуации?

### **Вариант №3**

*Ситуация.* Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверяя через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

1) прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;

2) организовать погрузку тары в автомашину лично;

3) поручить эту работу другому;

4) выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;

5) ничего не предпринимать.

*Вопросы:*

1. Какое из предложенных решений наиболее правильное?
2. Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

#### **Вариант №4**

*Ситуация.* Вы являетесь старшей сестрой больницы. Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

*Вопросы:*

1 Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении?

2 Какими методами Вы будете решать эту задачу?

#### **Вариант №5**

*Ситуация.* Место работы: химический завод. Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было



настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

в-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют.

*Вопросы:*

- 1 Каковы Ваши действия?
- 2 Составьте план Ваших мероприятий.

### **Вариант №6**

*Ситуация.* В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации В существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

*Вопросы:*

- 1 Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В.
- 2 Определите, в какой из этих организаций отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.

### **Вариант №7**

*Ситуация.* Некоторые компании специализируются на производстве женской одежды на заказ для преуспевающих клиентов прямо на дому. Одна из таких компаний – Barbara Koto – располагается в Нью-Йорке. В 1995 году, после смерти своей тети Барбары, руководство компанией взяла на себя Карн Кото (Karn Koto). Она описывает свою продукцию как "чудесные затейливые тканые костюмы, выглядящие так, словно к ним прикреплена цена".

На производстве заняты 15 сотрудников, вручную занимающихся ткачеством и вязанием. Отдел сбыта состоит из 45 сотрудников, почти все из которых первоначально были клиентами компании.

Раньше доставка одежды осуществлялась непосредственно к клиенту. Однако данному процессу недостает "человеческого присутствия",

поэтому предметы одежды сначала доставляются торговым представителям, которые затем доставляют их заказчику. Поэтому, торговый представитель может сразу на месте заняться разрешением возможных проблем.

Крупные производители, такие как компьютерная компания Gateway или производящая велосипеды компания Cannondale также предлагают изготовленные по заказу товары через сеть Интернет. Однако Кото полагает, что перспективы малого бизнеса лежат в сфере индивидуального подхода к обслуживанию, который крупные компании просто не в состоянии обеспечить. Кото осознает, что с подобным индивидуальным подходом связаны "определенные дополнительные издержки", но считает, что благодаря такому подходу восприятие клиентом ценности и услуги, и самого товара многократно возрастает.

*Вопросы:*

1 Перечислите преимущества индивидуального подхода к каждому клиенту.

2 Оценить целесообразность индивидуального подхода к каждому клиенту в российских компаниях.

### **Вариант №8**

*Ситуация.* Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания "Макдональдс" пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве ресторанов "Макдональдс" начались во время Олимпиады-76 в Монреале и завершились в апреле 1988 года подписанием договора о создании совместного предприятия "Москва – Макдональдс" между канадским филиалом фирмы "Макдональдс" и Мособщепитом. Соотношение долей участников в уставном фонде было зафиксировано: 51 % советская сторона и 49 % – канадская. С подписанием договора СССР стал 52-й страной мира, в которую пришел "Макдональдс". По договору предусматривалось открытие в Москве 20 ресторанов и перерабатывающе-распределительного комплекса для снабжения этих ресторанов полуфабрикатами. Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 года. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы "Макдональдс". Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тысяч посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в сторону увеличения. С первого дня и надолго около ресторана выстроилась длинная очередь, которая сыграла неоднозначную роль в формировании имиджа ресторана "Макдональдс". Расположенный в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью, ресторан несомненно с самого начала получал ряд сильных конкурентных преимуществ. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Так, например, возникла проблема разрушения стиля и духа одного из исторических мест центра Москвы. Одним из основополагающих принципов

деятельности ресторанов "Макдональдс" является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота, доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания "Макдональдс". Обычно задолго до открытия ресторана фирма "Макдональдс" досконально изучает локальные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество. И только после этого фирма приступает к ресторанному обслуживанию клиентов. Качество исходных продуктов играет важную роль. Поэтому, начав реализацию проекта в Москве, фирма "Макдональдс" вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта "Рассет Бэрбанкс", который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жаренного в масле картофеля. Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов "Макдональдс". Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого "Макдональдс" отступил от своей традиции: иметь в системе только рестораны, и пошел на строительство перерабатывающего-распределительного комплекса (ПРК) снабжения ресторанов полуфабрикатами. Получив в декабре 1988 года при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, "Макдональдс" в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. Оснащенный самым современным производственным оборудованием из ФРГ, Швеции, США, Италии и Канады, комплекс производит все необходимые овощные, молочные, мясные и мучные изделия. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг натуральной цельной говядины. "Макдональдс" уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы, глубоко осознающей свою социальную ответственность и старающейся максимально способствовать развитию общества. С открытием первого ресторана в 1955 году фирма "Макдональдс" уделяет очень большое внимание оказанию помощи тем местам, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 году Детский фонд Роланда Макдональдса оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. Придя в Советский Союз, "Макдональдс" также стал проводить свою политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, направления советских детей на лечение за рубеж, на строительство центра реабилитации детей-инвалидов. К разряду социально-ориентированных акций фирмы "Макдональдс" следует отнести и ее решение с реализацией ее продукции в ресторанах только за рубли и по относительно низкой цене.

*Вопросы:*

1 Какие глобальные изменения во внешней среде позволили фирме «Макдональдс» выйти на российский рынок?

2 Почему фирма «Макдональдс» уделяет внимание имиджу и что она делает для поддержания имиджа?

### **Задание №9**

*Ситуация.* Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

*Вопросы:*

1 Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

### **Задание №10**

*Ситуация.* Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

*Вопросы:*

1 Что означает «закрытая» поза партнера? Какова может быть причина такого поведения партнера?

2 Какие действия Вы предпримете в данной ситуации?

### **Задание №11**

*Ситуация.* Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

*Вопросы:*

- 1 Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
- 2 Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

### **Задание №12**

*Ситуация.* В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1 Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2 Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3 Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

*Вопросы:*

- 1 Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
- 2 Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

### **Задание №13**

*Ситуация.* Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

*Вопросы:*

1 Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?

2 Какие конкретные действия Вы предпримете?

#### **Задание №14**

*Ситуация.* Вы приходите на швейное предприятие, на собеседование для того, чтобы занять вакантную должность дизайнера одежды.

*Вопросы:*

1 Каковы ваши основные действия?

2 Ваш внешний вид, ваше резюме?

#### **Задание №15**

*Ситуация.* Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди для руководителя:

1.

1.

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3 Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди для заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.

2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.

3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

*Вопросы:*

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?
2. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?

### **Задание №16**

*Ситуация.* Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Вопросы:*

- 1 Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет?
- 2 Обоснуйте свой ответ.

### **Задание №17**

*Ситуация.* Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов.

Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство

новой продукции (слаксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды.

*Вопросы:*

- 1 Является ли эта кандидатура подходящей и почему?
- 2 Каким требованиям должен соответствовать кандидат на вакантную должность?

### **Задание №18**

*Ситуация.* Фирма "Cort" производит разнообразные спортивные товары:  
- спортивная обувь: кроссовки, шиповки, горнолыжные ботинки, альпинистскую обувь;

- спортивные костюмы и куртки;
- спортивный инвентарь: мячи, шесты, копья, лыжи, ракетки;
- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок.

Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных городах США: Нью-Йорке, Атланте, Хьюстоне, Лос-Анджелесе. 40% производственных фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных фирмах в Лондоне, Париже, Бонне и Риме. Фирма «Cort» имеет предприятия по производству кроссовок в Сеуле и Гонконге, вся продукция которых экспортируется.

*Вопросы:*

- 1 Какую организационную структуру управления должна иметь фирма "Cort" для успешного ведения своих коммерческих операций?
- 2 Какие Вам известны еще типы организационных структур управления?

### **Задание №19**

*Ситуация.* Вы - директор сети супермаркетов "Яблочко". Ваши супермаркеты работают очень хорошо: выполняют план продажи товаров (иногда даже перевыполняют), не возникает проблем в коллективе, хорошие отзывы от поставщиков и покупателей. Лишь один из супермаркетов постоянно не выполняет поставленные задачи, наблюдается большая текучесть кадров, уменьшается объем продаж, поступают жалобы по обслуживанию покупателей. Нужно выявить основные проблемы в деятельности супермаркета.

Вам предложены альтернативные варианты решения проблем в деятельности супермаркета:

- 1 Закрыть супермаркет, а помещение сдать в аренду.
- 2 Освободить главного менеджера и нанять молодого специалиста.
- 3 Перевести более опытного менеджера с другой супермаркета, который принадлежит вам.
- 4 Задать вопрос о состоянии дисциплины и отношении к труду в супермаркете на общих собраниях.
- 5 Обнаружить супермаркете работников инициаторов любых сомнительных мероприятий и уволить их.
- 6 Улучшить систему материального и морального поощрения, выделить дополнительный премиальный фонд.



7 Провести мероприятия, направленные на реорганизацию внутренней среды.

8 Провести для коллектива супермаркета семинар по организации труда и управления персоналом.

9 Направить менеджера супермаркета на курсы повышения квалификации управляющих кадров.

10 Увеличить расходы на рекламу именно этого супермаркета.

11 Ввести накопительные дисконтные карты для постоянных покупателей.

12 Осуществить ряд рекламных акций товаров, которые можно приобрести в этом супермаркете.

13 Оборудовать место для парковки автомобилей клиентов у супермаркета.

*Вопросы:*

1 Выберите из предложенных решений пять вариантов и расположите их по приоритетам.

2 Выбор обоснуйте.

### **Задание №20**

*Ситуация.* Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1 Создать доверительную атмосферу при переговорах.

2 Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.

3 Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.

4 Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, что бы проблема получила более разностороннее освещение.

5 Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6 Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

*Вопросы:*

1 Какой из отмеченных подходов, на Ваш взгляд, наиболее эффективен?

2 Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, Вы могли бы еще предложить?