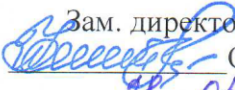


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора по УР
 О.А. Улитина
28 05 2021

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ**

**ПМ.04 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

программы подготовки специалистов среднего звена
54.02.01 Дизайн (по отраслям)

Форма обучения: очная


Уссурийск 2021

Рабочая программа профессионального модуля ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям), утвержденного приказом Минобрнауки России от 23.11.2020, № 658, примерной образовательной программой.

Разработчик(и): И.О. Фамилия, должность

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

Протокол № 9 от «28» 05 2021 г.

Председатель ЦМК  Т.Г. Басалюк
подпись

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии Профессиональных дисциплин.

Протокол № 9 от «28» 05 2021 г.

Председатель ЦМК  О.В. Жила
подпись

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Общие сведения | 4 |
| 2 | Структура и содержание профессионального модуля | 6 |
| 3 | Условия реализации программы модуля | 14 |
| 4 | Контроль и оценка результатов освоения профессионального модуля (вида профессиональной деятельности) | 18 |

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

1.1. Место профессионального модуля в структуре основной образовательной программы Рабочая программа профессионального модуля (далее программа ПМ) - является частью профессионального цикла основной образовательной программы (далее ООП) в соответствии с ФГОС СПО по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям).

1.2. Цель и планируемые результаты освоения профессионального модуля

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

Перечень общих компетенций

| Код ПК, ОК | Наименование общих компетенций |
|------------|--|
| ОК 01 | Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам |
| ОК 02 | Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности |
| ОК 03 | Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие. |
| ОК 04 | Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами |
| ОК 05 | Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста |
| ОК 06 | Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения |
| ОК 07 | Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях |
| ОК 08 | Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности; |
| ОК 09 | Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности |

Перечень профессиональных компетенций

| | |
|--------|--|
| ПК 4.1 | Планировать работу коллектива |
| ПК 4.2 | Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт |
| ПК 4.3 | Контролировать сроки и качество выполненных заданий |
| ПК 4.4 | Осуществлять прием и сдачу работы в соответствии с техническим заданием |

В результате освоения профессионального модуля студент должен

| | |
|-------------------------|---|
| Иметь практический опыт | планирования работы коллектива исполнителей; составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт; |
|-------------------------|---|

| | |
|-------|--|
| | контроля сроков и качества выполненных заданий; работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием |
| уметь | принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе; составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта; осуществлять контроль деятельности персонала; управлять работой коллектива исполнителей |
| знать | систему управления трудовыми ресурсами в организации; методы и формы обучения персонала; способы управления конфликтами и борьбы со стрессом; особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием |

1.3. Количество часов на освоение программы профессионального модуля:

| Вид учебной деятельности | Объем часов |
|---|------------------|
| Объем образовательной программы учебной дисциплины | 202 |
| Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего) | 124 |
| В том числе: | |
| теоретическое обучение | 72 |
| практические занятия | 36 |
| самостоятельная работа | 8 |
| консультации | 2 |
| промежуточная аттестация - Экзамен | 6 |
| Курсовая работа/проект | не предусмотрено |
| Учебная практика | 36 |
| Производственная практика | 36 |
| Итоговая аттестация - Экзамен по модулю | 6 |

2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

2.1. Тематический план профессионального модуля

| Коды профессиональных компетенций | Наименование разделов профессионального модуля | Объем образовательной программы учебной дисциплины | Объем времени отведенный на освоение междисциплинарного курса (курсов) | | | | | Практика | | Итоговая аттестация |
|-----------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------|--|---------------------|
| | | | Обязательная аудиторная учебная нагрузка обучающегося | | | Самостоятельная работа обучающегося | | Учебная часов | Производственная (по профилю специальности) часов* <i>(если предусмотрена рассредоточена)</i> | |
| | | | Всего часов | В т.ч. лаб.работы и практические занятия | В т.ч. курсовая работа (проект) | Всего часов | В т.ч. курсовая работа (проект) | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| ПК 4.1 - 4.4 | Раздел 1. Основы управления персоналом | 202 | 124 | 36 | - | 8 | - | 36 | 36 | 6 |
| | Всего: | 202 | 124 | 36 | - | 8 | - | 36 | 36 | 6 |

2.2 Содержание обучения по профессиональному модулю

| Наименование разделов и тем | Содержание учебного материала, лабораторные и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся | Объем часов | Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы |
|--|--|------------------|---|
| ПМ. 04 Организация работы коллектива исполнителей | | 126 | |
| МДК.04.01 Основы менеджмента, управление персоналом | | 90 | |
| Раздел 1. Основы управления персоналом | | 34 | |
| Тема 1.1 Менеджмент и управление | Содержание | 2 | |
| | 1 Менеджмент как вид управленческой деятельности. Обобщенное понятие управления и менеджмента, развитие теории и практики менеджмента | | |
| | 2 Методология менеджмента (цели и задачи управления; объекты и субъекты управления; виды менеджмента; методы менеджмента; принципы управления) | 2 | |
| | 3 Процесс управления и принятия решений основные элементы процесса; этапы и процедуры принятия управленческих решений. | 2 | |
| | Лабораторные работы | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | | |
| | 1 № 1 Разработка и принятие управленческого решения | 2 | |
| Тема 1.2 Управление дизайнерской организацией | Содержание | | |
| | 1 Понятие, виды, миссия и цели организации, занимающейся дизайнерскими разработками, особенности управления. | 2 | |

| | | | | |
|---|-----------------------------|---|------------------|--|
| | 2 | Классификация организационных структур | 2 | |
| | Лабораторные работы | | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | | | |
| | 1 | №2 Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий» | 2 | |
| | 2 | № 3 Построение организационной структуры дизайнерской фирмы | 2 | |
| | 3 | № 4 Анализ организационной структуры дизайнерской фирмы | 2 | |
| Тема 1.3 Методы и функции управления | Содержание | | 2 | |
| | 1 | Сущность, содержание и классификация методов управления | | |
| | 2 | Основные функции управления. Планирование, организация. | 2 | |
| | 3 | Основные функции управления. Мотивация, контроль и координация. | 2 | |
| | Лабораторные работы | | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | | | |
| | 1 | № 5 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления | 2 | |
| | | | | |
| Тема 1.4 Коммуникации | Содержание | | 2 | |
| | 1 | Основные элементы коммуникационного процесса. Управление процессом коммуникации. | | |
| | 2 | Эффективность коммуникации. | 2 | |
| | 3 | Управление на стадии проектирования образа товара. Управление процессом создания образа товара. | 2 | |
| | Лабораторные работы | | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | | не предусмотрено | |
| | | | | |
| Тема 1.5 Управление трудовыми | Содержание | | | |

| | | | | |
|------------------------------------|--|---|------------------|---|
| ресурсами | 1 | Теория организационного управления деятельностью предприятия и его подразделениями. | 2 | |
| | 2 | Методы управления коллективом в процессе разработки дизайн-проектов; взаимодействие формального и неформального управления; | 2 | |
| | 3 | Методы отбора и подбора персонала | 2 | |
| | 4 | Адаптация персонала. | 2 | |
| | 5 | Методы и формы обучения персонала. | 2 | |
| | Лабораторные работы | | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | | 2 | |
| | 1 | № 6 Выбор стратегии управления персоналом организации | | |
| | 2 | № 7 Принципы кадровой политики | | |
| | 3 | № 8 Изучение и определение эффективных источников поиска и методов отбора персонала | | |
| | 4 | № 9 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников | 2 | |
| | Тема 1.6 Управление конфликтами и стрессами | Содержание | | 2 |
| 1 | | Конфликт: сущность, понятие, причины, классификация, последствия конфликтов. | | |
| 2 | | Способы разрешения конфликтных ситуаций. Управление конфликтами. | 2 | |
| 3 | | Стресс. Предупреждение стрессовых ситуаций. | 2 | |
| Лабораторные работы | | не предусмотрено | | |
| Практические занятия | | 2 | | |
| 1 | | № 10 Решение конфликтных ситуаций | | |
| Тема 1.7 Управление рисками | Содержание | | 2 | |
| | 1 | Виды рисков и потерь, связанных с ними. | | |
| | 2 | Методы оценки рисков. | 2 | |
| | 3 | Методы управления рисками. | 2 | |

| | | | |
|--|---|------------------|--|
| | Лабораторные работы | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | не предусмотрено | |
| | 1 №11 Управление рисками | 2 | |
| Тема 1.8 Планирование и прогнозирование | Содержание | 2 | |
| | 1 Виды и методы прогнозов. Подходы и методы прогнозирования. | | |
| | 2 Классификация планов; принципы и методы планирования; организация процесса планирования. | 2 | |
| | 3 Понятие и виды стратегий дизайнерской организации. Предпосылки стратегического планирования. Сущность, формы и процесс планирования стратегии. | 2 | |
| | 4 Виды стратегических планов. Процесс реализации стратегии. | 2 | |
| | Лабораторные работы | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | 2 | |
| | 1 № 12 Планирование в деятельности организации | | |
| | 2 № 13 Видение, миссия и цели организации | | |
| Тема 1.9 Организация взаимодействия на стадии выполнения планов | Содержание | 2 | |
| | 1 Создание системы отношений, обеспечивающей распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия (организационной структуры), осуществление координации их действий по реализации планов, принятых решений и достижению целей организации. | | |
| | 2 Делегирование и ответственность. Полномочия и власть. | 2 | |
| | Лабораторные работы | не предусмотрено | |

| | | | | |
|--|-------------------------------|---|------------------|---|
| | Практические занятия | | 2 | |
| | 1 | № 14 Решение ситуационных задач с использованием модели коммуникационного процесса | | |
| | 2 | № 15 Решение ситуационных задач по распределению полномочий | 2 | |
| Тема 1.10 Самоменеджмент | Содержание | | 2 | |
| | 1 | Понятие, содержание и принципы самоменеджмента; план профессионального развития менеджера; условия и ресурсы, необходимые для саморазвития. | | |
| | Лабораторные работы | | не предусмотрено | |
| | Практические занятия | | не предусмотрено | |
| | | № 16 Анализ затрат рабочего времени с использованием метода фотографии рабочей недели | | |
| | Самостоятельная работа | | | |
| | 1 | Составление личного карьерного плана (ИДЗ). | 4 | |
| Тема 1.11 Контроль как функция управления | Содержание | | 2 | 2 |
| | 1 | Задачи и принципы управленческого контроля; основные требования к системе контроля; виды управленческого контроля; | | |
| | 2 | Этапы процесса контроля; цели и задачи самоконтроля | 2 | |
| | 3 | Оценка эффективности деятельности дизайнерской фирмы как основной функции контроля; проблемы измерения эффективности дизайнерской разработки; | 2 | |
| | 4 | Методы эффективности контроля | 2 | |
| | 5 | Виды и основные функции инновационного менеджмента; контроль качественных характеристик нововведений; сопоставление и | 2 | |

| | | | |
|--|-----------------------------|--|------------------|
| | | анализ объекта изобретения и прототипов; | |
| | 6 | Определение положительного эффекта нововведений. | 2 |
| | 7 | Экспертиза инновационных проектов | 2 |
| | Лабораторные работы | | не предусмотрено |
| | Практические занятия | | не предусмотрено |
| | 1 | № 17 Организация контроля на предприятии | |
| | 2 | № 18 Анализ практических ситуаций по теме «Контроль» | |
| Учебная практика Виды работ на практике | | | 36 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с общими сведениями об организации. Анализ структуры управления, существующей на предприятии, разработка предложений по улучшению этой структуры. 2. Определение специфики деятельности организации, контингента обслуживания и наличия конкурентов 3. Изучение должностных инструкций персонала организации. | | | |
| Производственная практика (по профилю специальности) Работа с коллективом исполнителей: | | | 36 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с общими сведениями об организации. Анализ структуры управления, существующей на предприятии, разработка предложений по улучшению этой структуры. 2. Определение специфики деятельности организации, контингента обслуживания и наличия конкурентов 3. Изучение должностных инструкций персонала организации. 4. Описание специфики различных видов деятельности менеджера в данном учреждении. 5. Разработка схемы делегирования полномочий дизайнером предприятия сотрудникам этого предприятия; определение порядка отчетности по выполняемым функциям; анализ качества выполнения делегированных функций; подготовка рекомендаций; 6. Анализ процесса коммуникации, существующего на предприятии, обоснование эффективности существующего коммуникационного процесса, или разработка предложений по его изменению | | | |
| Консультация | | | 2 |
| Всего | | | 202 |

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация программы профессионального модуля предполагает наличие учебного кабинета экономики и менеджмента:

Оборудование учебного кабинета:

количество посадочных мест - 36, стол для преподавателя 1 шт., стул для преподавателя 1шт., 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 обучения (перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы)

Основные источники

1 Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453155> (дата обращения: 23.05.2021).

2 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> (дата обращения: 23.05.2021).

Дополнительные источники

1 Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент : учебник / Е. Ф. Командышко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 194 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012560-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215154> (дата обращения: 01.06.2021). – Режим доступа: по подписке.

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. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006742> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

3 Михалева, Е. П. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Среднее профессиональное образование) Электронный ресурс / Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/76DCFB8D-E01D-4A3B-8C8F-760B50BBD975#page/1>

4 Кузнецов Ю.В. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие для СПО Научная школа: Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург) 2018 - 246 с. (Среднее профессиональное образование) Электронный ресурс / Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/1AF41788-4E77-4C8F-8839-9F947E0A48F1#page/1>

5 Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие для СПО / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Серия: Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04815-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-441122>

6 Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учеб. пособие для СПО / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 175 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08328-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-prakticheskiy-kurs-438452>

7 Афоничкин, А. И. Основы менеджмента : учебник для СПО / А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко ; под ред. А. И. Афоничкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-05768-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-441761>

8 Менеджмент: учебник для СПО / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 287 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-8972-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-427063>

9 Шарапова, Т. В. Основы менеджмента : учеб. пособие для СПО / Т. В. Шарапова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 208 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01621-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-438349>

10 Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5386-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-426417> (дата обращения: 10.04.2019).

11 Гапоненко, А. Л. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / А. Л. Гапоненко ; отв. ред. А. Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 396 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02049-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-433278>

12 Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для СПО / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-437017>

13 Дизайн-менеджмент. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://nordisk.pp.ru/dizain-menedgment/>

14 Менеджмент в дизайне интерьера. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://spb.designschool.ru/study/masterclass/dizajn-menedzhment/>

15 Методы подбора кадров: уникальная модель работы с соискателями. Электронный ресурс. Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/metody-podbora-kadrov-unikalnaya-model-raboty-s-soiskatelyami?utm_source=site&utm_medium=block&utm_campaign=top

16 Подбор и отбор, Оценка, Рынок труда, Адаптация. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/recruitment>

17 Кадровое делопроизводство и Трудовое право. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/kdp>

18 Мотивация, Стимулирование, Оплата труда, КРІ, Льготы и Компенсации. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/motivation>

- 19 Обучение, Развитие, Управление талантами. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/training>
- 20 Карьера, Работа, Учеба: Как отвечать на некорректные вопросы работодателя. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/career>
- 21 Кадровая политика, Корпоративная культура. Электронный ресурс. Режим доступа: http://hr-portal.ru/hr_strategy
- 22 Лидерство, Менеджмент, Управление компанией: Невербальный этикет: неизвестные правила. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/leadership>
- 23 Ауезова К.Т. Менеджмент: учебно-методическое пособие. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uchebnik-besplatno.com/menedjment-uchebnik/uchebno-metodicheskoe-posobie-menedjment.html>
- 24 Менеджмент в России и за рубежом. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>
- 25 Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>

3.3. Общие требования к организации образовательного процесса.

Освоение ПМ Организация работы коллектива исполнителей производится в соответствии с учебным планом по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям) и календарным графиком.

Образовательный процесс организуется строго по расписанию занятий, утвержденному заместителем директора по УР.

График освоения ПМ предполагает освоение МДК Основы менеджмента, управление персоналом, включающего в себя как теоретические, так и лабораторно-практические занятия.

Освоению ПМ предшествует обязательное изучение учебных дисциплин: безопасность жизнедеятельности, экономика организации, которые являются базовыми дисциплинами.

Изучение теоретического материала может проводиться как в каждой группе, так и для нескольких групп (при наличии нескольких групп на специальности).

При проведении практических занятий деление группы студентов на подгруппы не требуется.

В процессе освоения ПМ предполагается проведение текущего контроля знаний, умений у студентов. Сдача рубежного контроля (РК) является обязательной для всех обучающихся. Результатом освоения ПМ выступают ПК, оценка которых представляет собой создание и сбор свидетельств деятельности на основе заранее определенных критериев.

С целью оказания помощи студентам при освоении теоретического и практического материала, выполнения самостоятельной работы разрабатываются учебно-методические комплексы (кейсы студентов).

С целью методического обеспечения прохождения учебной практики разрабатываются методические рекомендации для студентов.

При освоении ПМ преподавателем устанавливаются часы дополнительных занятий, в рамках которых для всех желающих проводятся консультации. График проведения консультаций размещен на входной двери учебного кабинета.

Текущий учет результатов освоения ПМ производится в журнале по ПМ. Наличие оценок по ЛПР и рубежному контролю является для каждого студента обязательным. В случае отсутствия оценок за ЛПР и ТРК студент не допускается до сдачи дифференцированного зачета по ПМ.

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ (ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

4.1 Результаты освоения общих компетенций

Формы и методы контроля и оценки результатов обучения должны позволять проверять у обучающихся не только сформированность профессиональных компетенций, но и развитие общих компетенций и обеспечивающих их умений.

| Результаты (освоенные общие компетенции) | Основные показатели оценки результата | Формы и методы контроля и оценки |
|--|---|--|
| ОК 01 | Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам | Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях при выполнении работ по учебной практики и производственной практики |
| ОК 02 | Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности | Мониторинг и рейтинг выполнения работ на учебной практике и практических занятиях |
| ОК 03 | Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие. | Индивидуальное собеседование, наблюдение и оценка в ходе выполнения практических и самостоятельных работ на моделирование и решение нестандартных ситуаций |
| ОК 04 | Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами | Оценка подготовки и защиты рефератов, докладов, сообщений, электронных презентаций с использованием электронных источников |
| ОК 05 | Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста | Оценка подготовки и защиты рефератов, докладов, сообщений с использованием информационно-коммуникационных технологий в профессиональной деятельности |
| ОК 06 | Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения | Наблюдение за ролью обучающихся в группе на практических занятиях. |
| ОК 07 | Содействовать сохранению окружающей среды, | Наблюдение за поведением на практических групповых занятиях, в |

| | | |
|-------|--|--|
| | ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях | деловых играх, моделировании социальных и профессиональных ситуаций. |
| ОК 08 | Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности; | Контроль графика выполнения индивидуальной самостоятельной работы обучающегося. Защита творческих и проектных работ. |
| ОК 09 | Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности | Оценка подготовки и проведения учебно-практических конференций, конкурсов, олимпиад в области инновационных технологий профессиональной деятельности |

4.2 Конкретизация результатов освоения ПМ

| | |
|--|--|
| ПК 4.1 Составлять конкретные задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт | |
| Иметь практический опыт: составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт | <ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с общими сведениями об организации. Анализ структуры управления, существующей на предприятии, разработка предложений по улучшению этой структуры. 2. Определение специфики деятельности организации, контингента обслуживания и наличия конкурентов 3. Изучение должностных инструкций персонала организации. 4. Описание специфики различных видов деятельности менеджера в данном учреждении. 5. Разработка схемы делегирования полномочий дизайнером предприятия сотрудникам этого предприятия; определение порядка отчетности по выполняемым функциям; анализ качества выполнения делегированных функций; подготовка рекомендаций; 6. Анализ процесса коммуникации, существующего на предприятии, обоснование эффективности существующего коммуникационного процесса, или разработка предложений по его изменению |
| Уметь: составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта | <p>№ 1 Разработка и принятие управленческого решения</p> <p>№2 Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»</p> <p>№ 3 Построение организационной структуры дизайнерской фирмы</p> <p>№ 4 Анализ организационной структуры дизайнерской фирмы</p> <p>№ 5 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления</p> |
| Знать: систему управления трудовыми ресурсами в организации | <p>Тема 1.1 Менеджмент и управление</p> <p>Тема 1.2 Управление дизайнерской организацией</p> <p>Тема 1.3 Методы и функции управления</p> <p>Тема 1.4 Коммуникации</p> |
| ПК 4.2 Планировать собственную деятельность | |
| Иметь практический | 1. Знакомство с общими сведениями об организации. Анализ |

| | |
|--|--|
| <p>опыт: планирования работы коллектива исполнителей;</p> | <p>структуры управления, существующей на предприятии, разработка предложений по улучшению этой структуры.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Определение специфики деятельности организации, контингента обслуживания и наличия конкурентов 3. Изучение должностных инструкций персонала организации. 4. Описание специфики различных видов деятельности менеджера в данном учреждении. 5. Разработка схемы делегирования полномочий дизайнером предприятия сотрудникам этого предприятия; определение порядка отчетности по выполняемым функциям; анализ качества выполнения делегированных функций; подготовка рекомендаций; 6. Анализ процесса коммуникации, существующего на предприятии, обоснование эффективности существующего коммуникационного процесса, или разработка предложений по его изменению |
| <p>Уметь: принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе</p> | <p>№ 6 Выбор стратегии управления персоналом организации № 7 Принципы кадровой политики № 8 Изучение и определение эффективных источников поиска и методов отбора персонала № 9 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников № 12 Планирование в деятельности организации № 13 Видение, миссия и цели организации № 14 Решение ситуационных задач с использованием модели коммуникационного процесса № 15 Решение ситуационных задач по распределению полномочий № 16 Анализ затрат рабочего времени с использованием метода фотографии рабочей недели</p> |
| <p>Знать: методы и формы обучения персонала; способы управления конфликтами и борьбы со стрессом;</p> | <p>Тема 1.8 Планирование и прогнозирование Тема 1.9 Организация взаимодействия на стадии выполнения планов Тема 1.5 Управление трудовыми ресурсами Тема 1.10 Самоменеджмент</p> |
| <p>ПК 4.3 Контролировать сроки и качество выполненных заданий</p> | |
| <p>Иметь практический опыт: контроля сроков и качества выполненных заданий</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с общими сведениями об организации. Анализ структуры управления, существующей на предприятии, разработка предложений по улучшению этой структуры. 2. Определение специфики деятельности организации, контингента обслуживания и наличия конкурентов 3. Изучение должностных инструкций персонала организации. 4. Описание специфики различных видов деятельности менеджера в данном учреждении. 5. Разработка схемы делегирования полномочий дизайнером предприятия сотрудникам этого предприятия; определение порядка отчетности по выполняемым функциям; анализ качества выполнения делегированных функций; подготовка рекомендаций; 6. Анализ процесса коммуникации, существующего на предприятии, обоснование эффективности существующего коммуникационного процесса, или разработка предложений по его изменению |
| <p>Уметь: осуществлять</p> | <p>№ 17 Организация контроля на предприятии</p> |

| | |
|---|--|
| контроль деятельности персонала | № 18 Анализ практических ситуаций по теме «Контроль» |
| Знать: систему управления трудовыми ресурсами в организации | Тема 1.11 Контроль как функция управления |
| ПК 4.4 Осуществлять прием и сдачу работы в соответствии с техническим заданием | |
| Иметь практический опыт: работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием | <ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с общими сведениями об организации. Анализ структуры управления, существующей на предприятии, разработка предложений по улучшению этой структуры. 2. Определение специфики деятельности организации, контингента обслуживания и наличия конкурентов 3. Изучение должностных инструкций персонала организации. 4. Описание специфики различных видов деятельности менеджера в данном учреждении. 5. Разработка схемы делегирования полномочий дизайнером предприятия сотрудникам этого предприятия; определение порядка отчетности по выполняемым функциям; анализ качества выполнения делегированных функций; подготовка рекомендаций; 6. Анализ процесса коммуникации, существующего на предприятии, обоснование эффективности существующего коммуникационного процесса, или разработка предложений по его изменению |
| Уметь: управлять работой коллектива исполнителей | № 10 Решение конфликтных ситуаций №11 Управление рисками |
| Знать: особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием | Тема 1.6 Управление конфликтами и стрессами Тема 1.7 Управление рисками |

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по профессиональному модулю
ПМ.04 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

программы подготовки специалистов среднего звена
54.02.01 Дизайн (по отраслям)

Форма обучения: очная


Уссурийск 2021

Контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной практике ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей разработаны в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям), утвержденного приказом Минобрнауки России от 23.11.2020, № 658, рабочей программой учебной дисциплины.

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

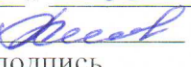
Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии экономических, математических, общих естественнонаучных и правовых дисциплин

Протокол № 9 от «28» 05 2021 г.

Председатель ЦМК  Т.Г. Басалюк
подпись

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии профессиональных дисциплин

Протокол № 9 от «28» 05 2021 г.

Председатель ЦМК  О.В. Жила
подпись

1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

| Код компетенции | Формулировка компетенции |
|-----------------|--|
| ОК 01 | Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам |
| ОК 02 | Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности |
| ОК 03 | Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие. |
| ОК 04 | Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами |
| ОК 05 | Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста |
| ОК 06 | Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения |
| ОК 07 | Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях |
| ОК 08 | Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности; |
| ОК 09 | Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности |
| ПК 4.1 | Планировать работу коллектива |
| ПК 4.2 | Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт |
| ПК 4.3 | Контролировать сроки и качество выполненных заданий |
| ПК 4.4 | Осуществлять прием и сдачу работы в соответствии с техническим заданием |

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

| № п/п | Коды компетенций и планируемые результаты обучения | | Оценочные средства* |
|-------|--|---|--|
| | | | Наименование |
| 1. | ПК 4.1 Составлять конкретные задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт | знать: систему управления трудовыми ресурсами в организации | Тест № 1-8, Вопросы для экзамена, Экзамена по модулю |
| | | уметь: Уметь: составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта | Практическое задание для дифференцированного зачета №2 Задания для Экзамена по модулю |
| | | Иметь практический опыт: составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт | Дневник по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) Отчет по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) |
| 1 | ПК 4.2 Планировать собственную деятельность | знать: методы и формы обучения персонала; способы управления конфликтами и борьбы со стрессом; | Тест № 1-8, Вопросы для экзамена, Экзамена по модулю |
| | | уметь: принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе | Практическое задание для дифференцированного зачета №2 |
| | | Иметь практический опыт: планирования работы коллектива исполнителей; | Дневник по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) Отчет по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) |
| 3 | ПК 4.3 Контролировать сроки и качество выполненных заданий | знать: систему управления трудовыми ресурсами в организации; | Тест № 1-8, Вопросы для экзамена, Экзамена по модулю |
| | | уметь: осуществлять контроль деятельности персонала. | Практическое задание для экзамена №2 |
| | | иметь практический опыт контроля сроков и качества выполненных заданий | Дневник по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) Отчет по учебной практике, |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | | | производственной практике (по профилю специальности) |
| 4 | ПК 4.4 Осуществлять прием и сдачу работы в соответствии с техническим заданием | Знать: особенности приема и сдачи работы в соответствии с техническим заданием | Тест № 1-8, Вопросы для экзамена, Экзамена по модулю |
| | | Уметь: управлять работой коллектива исполнителей | Практическое задание для экзамена №2 |
| | | Иметь практический опыт: работы с коллективом исполнителей, приема и сдачи работы в соответствии с техническим заданием | Дневник по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) Отчет по учебной практике, производственной практике (по профилю специальности) |

3 ФОРМЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ

| Элементы ПМ | Формы промежуточной аттестации | | | | | |
|-------------------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|---------------------------------|
| | 1 семестр | 2 семестр | 3 семестр | 4 семестр | 5 семестр | 6 семестр |
| МДК. 04.01 | - | - | - | - | <i>Другая форма контроля</i> | <i>Экзамен</i> |
| УП. 04.01 | - | - | - | - | <i>Дифференцированный зачет</i> | - |
| ПП.04.01 | - | - | - | - | | <i>Дифференцированный зачет</i> |
| ПМ. 04 | - | - | - | - | | <i>Экзамен по модулю</i> |

4 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Промежуточная аттестация по ПМ «Организация работы коллектива исполнителей» включает в себя теоретические задания, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений (см. раздел 5).

Усвоенные знания и освоенные умения проверяются при помощи электронного тестирования, умения и практический опыт проверяются в ходе выполнения практических заданий (решения задач).

Объем и качество освоения обучающимися дисциплины, уровень сформированности дисциплинарных компетенций оцениваются по результатам текущих и промежуточной аттестаций.

5 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1 ПАСПОРТ КОМПЛЕКТА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1.1 Распределение типов контрольных заданий по элементам знаний и умений, контролируемых при текущем контроле и промежуточной аттестации

| Содержание учебного материала по программе УД | Тип контрольного задания (текущий контроль) | | | | |
|---|---|-----|----|----|----|
| | У1 | У2 | З1 | З2 | З3 |
| Тема 1.1 Менеджмент и управление | Пр1 | | | Т1 | |
| Тема 1.2 Управление дизайнерской организацией | | Пр2 | | Т2 | |
| Тема 1.3 Методы и функции управления | | Пр3 | | Т3 | |
| Тема 1.4 Коммуникации | | | | Т4 | |
| Тема 1.5 Управление трудовыми ресурсами | | | Т5 | | |
| Тема 1.6 Управление конфликтами и стрессами | | Пр4 | | | Т6 |
| Тема 1.7 Управление рисками | | | Т7 | | |
| Тема 1.8 Планирование и прогнозирование | | Пр5 | | | |
| Тема 1.9 Организация взаимодействия на стадии выполнения планов | | Пр6 | | | |
| Тема 1.10 Самоменеджмент | | | | Т8 | |
| Тема 1.11 Контроль как функция управления | Пр7,8,9 | | Т9 | | |

Т – тестирование

Пр – практическая работа

ПКР – письменная контрольная работа

5.2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

5.2.1 Оценочные средства, предназначенные для осуществления оперативного(текущего) контроля по МДК.01.01 Основы менеджмента, управление персоналом

| Раздел | Вид контроля |
|---|---|
| Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт | Тестирование, практические задания, сообщение, мини-конспект, схемы, доклад, аннотации, презентация |

Тестовые задания

Тест №1 (<https://banktestov.ru/test/72660>)

1. Выработка решения состоит из следующих этапов:

Диагностика проблемы, формулирования критериев и ограничений, разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы

Разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы, организации выполнения решения

Разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы

2. Что представляет собой процедура подготовки и принятия управленческих решений?

Документальное оформление принятого решения

Распределение ответственности и полномочий в процессе подготовки и принятия решения

Последовательность этапов подготовки и принятия решения с указанием их содержания и исполнителей

Построение дерева целей

Документальное оформление схемы информационных потоков в процессе подготовки и принятия решения

3. 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

абвгдзи

вгдежзи

абвдзи

4. Что из перечисленного относится к требованиям эффективного управленческого решения?

а Ясная цель

б Обоснованность

- в Дальновидность
- г Конкретность
- д Универсальность
- е Своевременность
- ж Четкость

абвде
абгеж
бгдеж

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

да
нет

- 6. 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

абв
абгд
вгд

7. «Мозговая атака» относится к методам принятия управленческих решений:

Неформальным
Коллективным
Количественным

8. Процесс принятия решения начинается с ...

Формулировки миссии
Постановки управленческих целей
Определения проблемы
Определение лица, ответственного за принятие решения

9. Управленческое решение представляет собой:

выбор альтернативы
распоряжение субъекта управления
процесс реализации целей управления на основе внутреннего предвидения

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

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

11. Принять решение означает:

перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.

рассмотреть все возможные альтернативы.

выбор одной из возможных альтернатив.

все ответы верны

12. Этапы процесса принятия решения:

постановка проблемы;

разработка вариантов решений;

выбор решения и организация его выполнения;

все варианты верны.

13. 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...

Дельфы;

номинальной группы;

Мозговой атаки;

эврический.

Критерии оценивания тестирования:

| Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания) | Основные показатели оценки результатов | | |
|--|--|--|------------------------|
| | З1 - систему управления трудовыми ресурсами в организации; | Студент знает общие понятия системы управления трудовыми ресурсами решения | При верных ответах на: |
| 60-74% тестовых заданий | | | 3 (удовлетворительно) |
| 75-94% тестовых заданий | | | 4 (хорошо) |
| | 95-100% тестовых заданий | 5(отлично) | |

Тест № 2 (<https://banktestov.ru/test/79498>)

1. Это такие организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

формальные;

неформальные;

условные.

2. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют:

формальными;

неформальными;

сложными.

3. Одной из самых значимых характеристик организации является ее:

ресурсы;

горизонтальное разделение труда;

зависимость от внешней среды.

4. Вертикальное разделение труда используется для;

распределения обязанностей;

создания уровней управления;

оптимизации работы кадровых отделов.

5. Традиционно выделяются ... уровня управления:

два;
четыре;
три.

6. К основным компонентам внутри организации, которые требуют внимания руководителей, не относится:

цели;
технология;
долги.

7. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей – это:

технология;
структура;
нет правильного ответа.

8. К основным характеристикам внешней среды не относится:

сложность;
подвижность;
непредвиденность.

9. К среде прямого воздействия не относятся:

поставщики, акционеры;
профсоюзы, потребители;
уровень благосостояния населения, продовольственная корзина.

10. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?

политические факторы, профсоюзы, международные события
конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
конкуренты, поставщики, политические факторы, нтп

11. Основными факторами внутренней среды организации являются:

цели, структура, технология, люди, задача
профсоюзные организации
верховная рада украины
государственные органы власти

12. Определите из предложенного перечня основные элементы внутренней среды:

технология, специализация, структура, задачи, люди
цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура
люди, технология, координация, объемы управления, задачи
стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

13. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

профсоюзы, нтп, конкуренты, состояние экономики
политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события
политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии
нтп, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

14. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

профсоюзы, нтп, конкуренты, состояние экономики

политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события

политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии

НП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

15. Основные функции менеджмента:

планирование, организация, принятие решений, контроль

планирование, организация, мотивация, контроль

планирование, организация, координация, мотивация

организация, планирование, контроль, кооперирования

16. С помощью какой функции менеджмента создается ориентир будущей деятельности организации?

планирование

организации

контроль

мотивация

17. Какой вид планирования охарактеризован ниже: «Это разработка стратегии деятельности организации. Это планирование осуществляется на основе маркетинговых исследований и напряженной работы с информацией»?

планирование реализации стратегии

долгосрочное планирование

стратегическое планирование

оперативное планирование

18. С какого этапа начинается стратегическое планирование?

определение возможностей и угроз

анализ сильных и слабых сторон организации

определение миссии организации

анализ стратегий

19. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда цели устанавливаются от достигнутого:

ограниченный рост

сокращение

рост

сочетание предыдущих вариантов

20. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит спад жизненного цикла организации:

ограниченный рост

сокращение

рост

сочетание предыдущих вариантов

21. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит интенсивное развитие фирмы, расширение сбыта товаров:

ограниченный рост

сокращение

рост

сочетание предыдущих вариантов

22. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это — процесс построения структуры предприятия, позволяет людям работать вместе по реализации общих целей»?

планирование

мотивация

контроль

организация

23. Какова структура управления организацией используется для организаций с широкой номенклатурой продукции (услуг), а также для международных организаций?

линейная

функциональная

дивизионная

матричная

24. Назовите организационную структуру управления, в которой каждый работник подчинен только одному руководителю, а руководитель является универсальным специалистом. Эта структура характерна

функциональная

линейно функциональная

линейно штабная

линейная

Критерии оценки:

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

При верных ответах на:

60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);

75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);

95% тестовых заданий – оценка 5 (отлично).

Тест №3

1. *Совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершать определенные действия в интересах предприятия – это:*

методы мотивации;

методы управления;

методы принуждения.

2. *Методы менеджмента отличаются один от другого своей:*

давностью разработки;

структурой;

мотивационной характеристикой.

3. *Основным ограничением при выборе административных методов является необходимость их соответствия:*

правовым нормам;

уставу предприятия;

морально-этическим нормам

4. *Административные методы подразделяются на:*

организационные, распорядительные, дисциплинарные;

обязательные, необязательные;

функциональные, правовые, условные.

5. *Дисциплинарное воздействие регламентируется:*

Административным кодексом;

КЗоТ;

уставом предприятия.

6. *Основные преимущества административных методов:*

требуют обязательного оформления всех принимаемых решений;
приводят к концентрации власти;

обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

7. *Можно выделить ... уровня применения экономических методов управления:*
два;

три;

четыре.

8. *Экономическая мотивация персонала не основывается на:*
штрафах;

выплачиваемых налогах;

выговорах.

9. *Главная цель применения социально-психологических методов – это:*
достижение высоких финансовых результатов компании;

формирование в коллективе положительного социально-психологического климата;

установка строгой дисциплины в коллективе.

10. *Основное средство воздействие на коллектив – это:*

убеждение;

денежные стимулы;

льготы.

11. *Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:*

внешним и внутренним;

материальным и нематериальным;

прямым и косвенным.

12. *Схема мотивационного процесса включает ... стадий:*

пять;

шесть;

семь.

13. *Условно потребности можно разделить на:*

первичные, вторичные;

физиологические, психологические, социальные;

нет правильного ответа.

14. *Третья стадия мотивационного процесса – это:*

поиск путей устранения потребностей;

получение вознаграждения за осуществление действия;

определение целей (направления) действия.

15. *Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:*

фирмы;

населения;

побуждающие людей к действию.

16. *В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:*

потребности в безопасности;

потребность в самоактуализации;

потребность в признании.

17. *Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:*

потребности в безопасности;

потребность в самореализации;

потребность в любви и принадлежности.

18. *Двухфакторную теорию мотивации разработал:*

А. Маслоу;

Ф. Герцберг;

В. Врум.

19. *Модель Портера-Лоулера относится к:*

процессуальным теориям мотивации;

классическим теориям мотивации;

двухфакторным теориям мотивации.

20. *Имеется ... основные процессуальные теории мотивации:*

две;

три;

четыре.

Тест №4

1. Процесс передачи информации включает в себя следующие этапы:

- 1) появление идеи сообщения
- 2) обсуждение идеи с другими людьми
- 3) выбор формы передачи информации
- 4) выбор носителя информации
- 5) подготовка сообщения
- 6) передача сообщения
- 7) **все ответы верны**

2. Основными элементами процесса коммуникации выступают:

- 1) отправитель;
- 2) сообщение;
- 3) получатель;
- 4) каналы передачи информации;
- 5) кодирование.

Ответ: 1,2,3,4.

3. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

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

Ответ: 2.

4. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- 1) наличие получателя;
- 2) полученное сообщение;
- 3) декодирование сообщения;
- 4) обратная связь;
- 5) передача сообщения.

Ответ: 4.

5. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

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

5) достоверность.

Ответ: все.

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

- 1) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;
- 2) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой;
- 3) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;
- 4) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят произво–дительность труда и качество выполнения заданий;
- 5) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

Ответ: 4.

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

- 1) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
- 2) работают более производительно;
- 3) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;
- 4) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя;
- 5) в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место.

Ответы: 1,3.

8.Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

- 1) каналы общения;
- 2) мотивы коммуникации;
- 3) средства коммуникации;
- 4) реальность осуществления коммуникаций;
- 5) пространственное расположение каналов;
- 6) тип коммуникационной сети.

Ответы: 1, 3, 5.

9.Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- 1) жестов;
- 2) определенного темпа речи;
- 3) установления определенной дистанции между общающимися;
- 4) устной речи;
- 5) похлопываний по плечу;
- 6) информационных технологий.

Ответ: 4.

10.Невербальными средствами общения являются:

- 1) рукопожатие;
- 2) походка;
- 3) телефон;
- 4) взгляд;
- 5) электронная почта.

Ответы: 1, 2, 4.

11. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- 1) устная речь;
- 2) мимика;
- 3) рукопожатие;
- 4) поза;
- 5) покашливание.

Ответы: 2, 4.

12. Определите, какое из предложенных выражений лица (рис. 6.1) определяют названные ниже эмоциональные состояния:

- 1) скепсис;
- 2) сильная злость;
- 3) бурная радость;
- 4) враждебность;
- 5) безразличие.

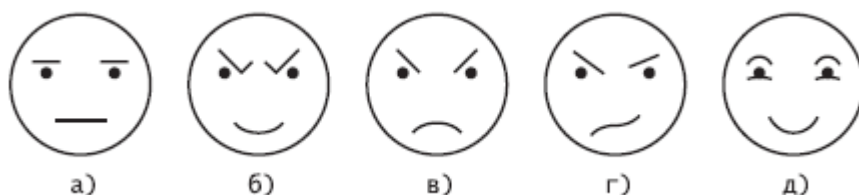


Рис. 6.1. Выражение лица и эмоциональное состояние

Ответы: 1 – г); 2 – в); 3 – д); 4 – б); 5 – а).

13. Просодическими средствами невербального общения выступают:

- 1) интонация;
- 2) жесты;
- 3) плач;
- 4) дистанция между общающимися;
- 5) громкость голоса.

Ответы: 1,5.

14. Такесическими средствами невербального общения выступают:

- 1) жесты;
- 2) рукопожатие;
- 3) направление взгляда;
- 4) вздохи;
- 5) поцелуй.

Ответы: 2, 5.

15. Проксемическими характеристиками невербального общения являются:

- 1) угол общения партнеров;
- 2) телефон;

- 3) мимика;
- 4) дистанция между общающимися;
- 5) похлопывание по спине.

Ответы: 1, 4.

Вопрос 16. Какие позиции при общении отражают следующие рисунки (рис. 6.2)?

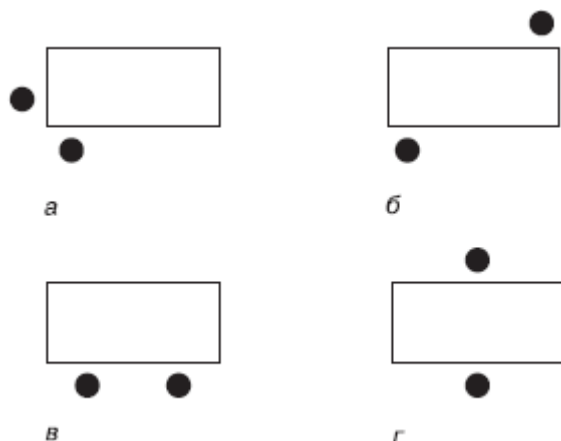


Рис. 6.2. Позиции при общении

Ответы:

- а) позиция, характерная для людей, занятых дружеской беседой;
- б) независимая позиция;
- в) общение при деловом взаимодействии;
- г) конкурирующе-оборонительная позиция.

17. Какой из перечисленных ниже видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- 1) формальные коммуникации;
- 2) неформальные коммуникации;
- 3) вертикальные коммуникации;
- 4) диагональные коммуникации;
- 5) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий?

Ответ: 2.

18. Решение может быть принято раньше, чем выслушаны все члены группы. Это может привести к:

- 1) незаинтересованности членов группы в выполнении принятого решения;
- 2) поддержке членами группы мнения руководителя;
- 3) скрытому «саботажу» в процессе выполнения решения;
- 4) экономии времени;
- 5) повышению сплоченности группы.

Ответы: 1, 3, 4.

19. На пути эффективных коммуникаций встречаются следующие барьеры:

- 1) экономические;
- 2) физические;
- 3) временные;

- 4) юридические;
 5) культурные.
 Ответы: 2, 3, 5.

Вопрос 20. Какие типы коммуникационных сетей отражают схемы, приведенные на рис. 6.3?

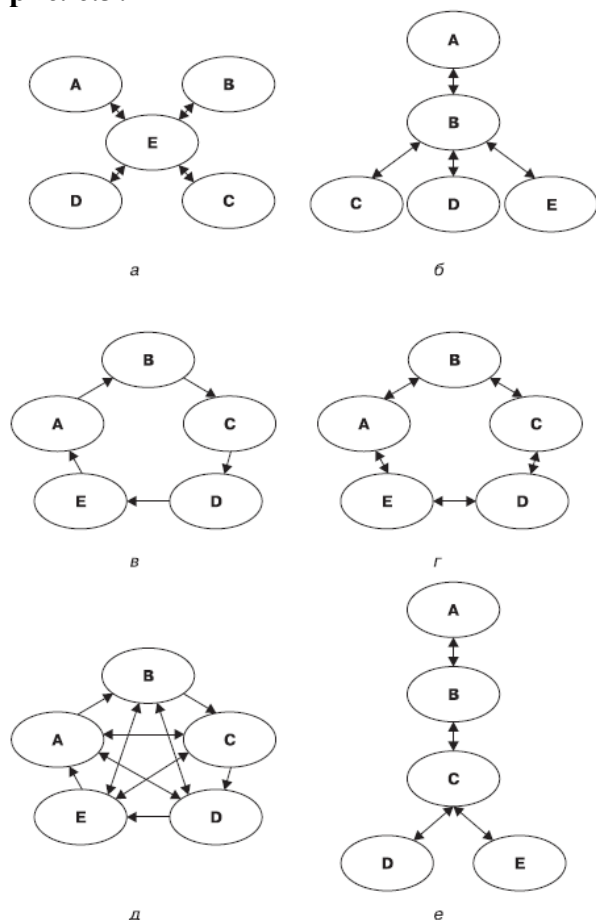


Рис. 6.3. Типы коммуникационных сетей

Ответ:

- а) «колесо»;
 б) «шпора»;
 в) «вертушка»;
 г) «круг»;
 д) «всеканальная»;
 е) «игрек».

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

- 1) «вертушка»;
 2) «шпора»;
 3) «цепочка»;
 4) «игрек»;
 5) «всеканальная».

Ответы: 2, 3, 4.

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

- 1) «колесо»;
- 2) «игрек»;
- 3) «всеканальная»;
- 4) «вертушка»;
- 5) «круг».

Ответ: 3.

23. Для совместного решения сложных проблем всеми членами группы может быть использована следующая коммуникационная сеть:

- 1) «цепочка»;
- 2) «всеканальная»;
- 3) «шпора»;
- 4) «круг»;
- 5) «колесо».

Ответ: 2.

24. Укажите, в каких коммуникационных сетях трудно организовать неформальный канал общения:

- 1) «колесо»;
- 2) «вертушка»;
- 3) «шпора»;
- 4) «круг»;
- 5) «игрек».

Ответы: 1, 3, 5.

Тест №5

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца.

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей

4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом.

в - переподготовка и повышение квалификации работников.

г - планирование и контроль деловой карьеры.

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений

7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства.

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

8. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом.

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства

9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий.

б - метод структуризации целей.

в - морфологический анализ.

10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий.

б - метод творческих совещаний

11. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а – административные.

- б – экономические.
- в - статистические;
- г - социально-психологические.
- д - стимулирования

12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а – административные.
- б - экономические;
- в - социально-психологические

13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а - административные;
- б – экономические.
- в - социально-психологические.

14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а – административные.
- б - экономические;
- в - социально-психологические

15. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

- а – да.
- б - иногда;
- в - нет

16. Трудовой потенциал - это:

- а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

17. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

- а - должностной инструкцией.
- б - оценочным листом сотрудника;
- в - листом интервьюера;
- г - анкетой работника

18. 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

19. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

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

20. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

- а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- б - прекращение приема на работу.
- в - заключение краткосрочных контрактов;
- г - переобучение персонала;
- д - использование гибких режимов работы;
- е - использовать лизинг рабочей силы

21. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

- а - использовать переработки рабочего времени.
- б - использовать лизинг рабочей силы;
- в - использовать гибкое рабочее время;
- г - использовать контракты на конкретную работу

22. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а - численную адаптацию рабочей силы.
- б - функциональную адаптацию рабочей силы;
- в - дистанционную адаптация рабочей силы;
- г - финансовая адаптация рабочей силы;
- в - листом интервьюера;
- г - анкетой работника

18. 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

19. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

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

20. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

- а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- б - прекращение приема на работу.
- в - заключение краткосрочных контрактов;
- г - переобучение персонала;

д - использование гибких режимов работы;

е - использовать лизинг рабочей силы

21. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

а - использовать переработки рабочего времени.

б - использовать лизинг рабочей силы;

в - использовать гибкое рабочее время;

г - использовать контракты на конкретную работу

22. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы.

б - функциональную адаптацию рабочей силы;

в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;

д - лизинг рабочей силы

23. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

а - численную адаптацию рабочей силы;

б - функциональную адаптацию рабочей силы.

в - дистанционную адаптацию рабочей силы;

г - финансовая адаптация рабочей силы;

д - лизинг рабочей силы

24. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

а - стандартных режимов работы;

б - гибких режимов рабочего времени.

в - частичной занятости

25. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):

а - скользящий график.

б - переменный день.

в - очень гибкий график.

г - деление рабочего места;

д - разделение работы;

е - временный частичный найм;

ж - неполная ставка;

з - надомничество;

и - совместительство;

26. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

а - стандартных режимов работы;

б - гибких режимов рабочего времени;

в - частичной занятости.

27. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):

а - скользящий график;

б - переменный день;

в - очень гибкий график;

- г - деление рабочего места.
- д - разделение работы.
- е - временный частичный найм.
- ж - частичная ставка.
- з – надомничество.
- и – совместительство.
- к - гибкое размещение рабочего места**

28. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

- а - избавиться от бесперспективных работников;
- б - обеспечить стабильность "ядра" персонала.
- в - сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г - сдерживать уровень безработицы;
- д - обеспечить рост производительности труда.
- е - снизить текучесть.
- ж - сократить оплату сверхурочных часов.

29. 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.

30. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а – да.
- б - нет

31. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться.
- б - использование испытательного срока для новичка.
- в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы.
- г - введение в должность.

32. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а - продвижение изнутри;
- б - компенсационная политика.
- в - использование международных кадров

33. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а - самопроявившиеся кандидаты.
- б - безработные;
- в - неквалифицированные работники

34. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а - профессиограмма;
- б - карьерограмма;
- в - анкетой сотрудника.
- г - рекламным объявлением

35. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

- а – да.
- б - иногда;

в - нет

36. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а - психологические тесты;
- б - проверка знаний;
- в - проверка профессиональных навыков;
- г - графические тесты.

37. 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

38. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а - отбор кандидатов.
- б - найм работника;
- в - подбор кандидатов;
- г - заключение контракта;
- д - привлечение кандидатов

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

- а - анализ анкетных данных;
- б - профессиональное испытание.
- в - экспертиза почерка

40. 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

41. 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

42. 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

43. 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

44. 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

45. Развитие персонала - это:

а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей

46. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

а – инструктаж.

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры.

ж - самообучение;

з – видеотренинг.

47. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество.

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций.

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з - "сидя рядом с Нелли".

48. Карьера - это:

а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти 24

49. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

а - неструктурированный, непланируемый.

б - планируемое развитие за пределами работы;

в - планируемое развитие на работе

50. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

а - обучение по договору учебным центром.

б - ротацию менеджеров;

в - делегирование полномочий подчиненному;

г - формирование резерва кадров на выдвижение

51. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

а - резерв руководителей на выдвижение.

б - аттестационная комиссия;

в - кадровая служба

52. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

- а - да;
- б – нет.
- в - иногда

53. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- а – да.
- б - нет

54. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а - горизонтального типа;
- б - вертикального типа;
- в - центростремительного типа.

55. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а - горизонтального типа;
- б - вертикального типа;
- в - центростремительного типа.

56. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а - анализ исполнения работы. 25

- б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в - балансовый метод

57. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а – да.
- б - иногда;
- в - нет

58. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- а - структурные сдвиги в производстве.
- б - перемещения работников внутри организации;
- в - текучесть кадров;
- г - повышение технического уровня производства.
- д - изменение объемов производства.

59. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а - горизонтальное перемещение.
- б - понижение в должности;
- в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г – обучение.
- д - аттестация сотрудника;
- е - вознаграждение сотрудника

60. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников.

в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами

61. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

а - оценка личных и деловых качеств;

б - оценка труда;

в - оценка результатов труда.

г - комплексная оценка качества работы

62. 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

63. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб.

б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

64. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

а - авторские методики, принятые в каждой организации.

б - инструкции Центробанка РФ;

в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

65. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

а - трудовое соглашение;

б - трудовой договор;

в - коллективный договор.

г - трудовой контракт

66. Социальное партнерство - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов.

г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя

67. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

68. Организационная культура - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения. 27

в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя

69. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

а - компетентность в своей профессиональной области.

б - знание общих законов развития организации.

в - профессионализм в области управления организацией

70. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

а - отдел кадров.

б - отдел подготовки кадров.

в - отдел организации труда и зарплаты.

г - бухгалтерия;

д - отдел техники безопасности.

е - отдел социального развития предприятия.

ж - юридический отдел;

з - бюро цен планово-экономического отдела

71. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а - управление стандартизацией.

б - управление нормированием;

в - нормативное обеспечение управления персоналом;

г - управление работой персоналом;

д - управление ресурсами.

е - управление техникой безопасности на производстве

72. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

а - линейного руководства;

б - управления транспортным обслуживанием производства;

в - правового обеспечения.

г - информационного обеспечения.

д - делопроизводственного обеспечения.

е - управления ресурсами;

ж - хозяйственного обеспечения

73. 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.

74. 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.

75. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а - политики организации;
- б - стратегии развития организации;
- в - состава функций управления персоналом.

76. Что такое управление?

- а) управление кадрами
- б) повышение квалификации сотрудников
- в) процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности.

77. Что такое система методов управления?

- а) повышение производительности труда
- б) элементы экономического механизма
- в) социально – психологические, экономические, административные.

78. Что такое стиль руководства?

- а) давление авторитетом руководителя на коллектив
- б) частое премирование коллектива
- в) система способов, методов и форм, используемая руководителем.

79. Что такое коллектив?

- а) предприятие в целом
- б) группа людей
- в) множество групп связанных между собой и личностей.

80. Что является источником конфликта?

- а) деньги
- б) расхождение взглядов руководителя и подчинённых
- в) несоответствие способов действия отдельных людей принятым в коллективе нормам.

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

82. Что подразумевает управление деловой карьерой персонала?

- а) организация обучения на предприятии
- б) создание резерва руководителей на разных уровнях управления.
- в) повышение по служебной лестнице

83. Что значит научная организация труда?

- а) установка компьютеров
- б) проектирование, внедрение и совершенствование процесса управления.
- в) внедрение принципа научности

84. В чём заключается планирование личной работы руководителя?

- а) определение цели и составление индивидуальной программы.
- б) составление плана работы на каждый день, месяц
- в) сообщение секретарю о планах работы на завтра

85. Что такое документ?

- а) приказы на предприятии
- б) переписка с предприятиями
- в) носитель информации.

86. В чём заключается организация рабочего места руководителя?

- а) правильно поставленный стол и освещение
- б) наличие технических средств и санитарно – гигиенические условия.
- в) наличие большого кабинета и двойной двери на входе

87. Что значит информационное обеспечение руководителя

- а) секретарь вовремя докладывает

- б) поступление всех источников информации
- в) определение источников информации, состава её, использование, регистрация, согласование.

88. Что значит работа с корреспонденцией, поступающей руководителю?

- а) секретарь просматривает и раздаёт по подразделениям
- б) складывает всё в папку и отдаёт руководителю
- в) раскладывает по папкам и по мере срочности выполнения и назначения несёт к руководителю.

89. Что значит технология принятия решений?

- а) руководитель даёт условный или письменный приказ по принятому решению
- б) выявление проблемы, сбор информации, организация выполнения, контроль за выполнением.
- в) выбор показателей эффективности производственной задачи и принятие решения

90. Внешность руководителя, какова она?

- а) не имеет значения
- б) хорошая машина, водитель, а вес – какая разница!
- в) спортивный, подтянутый, одет со вкусом.

Тест №6

1 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

Абвге

Абвде

Бвге

Абвг

2 К личностным факторам, вызывающим стресс НЕ относится ...

Увольнение с работы

Свадьба

Уход на пенсию

Перегрузка

3 К организационным факторам, вызывающим стресс НЕ относится ...

Конфликт ролей

Неопределенность ролей

Плохие условия труда

Увольнение с работы

4 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

Абвг

Бвгде
Абвде
Вгде

5 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

Абвг
Абвд
Вгд
Бвгд

6 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

Абвде
Бвгд
Абвге
Вгде

7 Какая из приведённых позиций НЕ является способом 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

А
Б
В
Г
Д
Е

8 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

Абвг
Вгеж

Абгде

Вгдеж

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

использование равных аргументов в пользу взаимоисключающих позиций

требование временного урегулирования проблемы

необходимость принимать срочное решение при дефиците времени

источник разногласий не существенен

директивные утверждения точки зрения руководителя не приводят к успеху

10 Конфликт – это.....

столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений, серьёзное разногласие, острый спор

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

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

11 Внутриличностный конфликт – это ...

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

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

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

Тест №7

1. Какой из перечисленных методов оценки риска основан на расчетах и анализе статистических показателей?

a) вероятностный метод

b) построение дерева решений

c) метод сценариев

d) анализ чувствительности

e) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

f) имитационное моделирование

2. Какой из перечисленных методов оценки риска дает представление о наиболее критических факторах инвестиционного проекта?

a) построение дерева решений

b) метод сценариев

c) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости

d) вероятностный метод

e) анализ чувствительности

f) имитационное моделирование

1. Какой из перечисленных методов оценки риска реализуется путем введения

поправки на риск или путем учета вероятности возникновения денежных потоков?

a) построение дерева решений

b) метод сценариев

- c) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
- d) анализ чувствительности
- e) вероятностный метод
- f) имитационное моделирование

5. Какой из перечисленных методов оценки риска используется в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий?

- a) имитационное моделирование
- b) вероятностный метод
- c) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
- d) построение дерева решений
- e) анализ чувствительности
- f) метод сценариев

6. Какой из перечисленных методов оценки риска представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?

- a) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
- b) анализ чувствительности
- c) построение дерева решений
- d) вероятностный метод
- e) метод сценариев
- f) имитационное моделирование

8. Что является субъектом управления в управлении рисками?

- a) специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками
- b) все варианты верны
- c) риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами

9. Что является объектом управления в управлении рисками?

- a) +риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами
- b) все варианты верны
- c) специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками

10. Утверждение о том, что «деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде» отражает смысл...

- a) закона неизбежности риска
- b) закона сочетания потенциальных потерь и выгод
- c) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов

11. Утверждение о том, что «практически в любых ситуациях риска потенциальная возможность потерь или убытков сочетается с потенциальной возможностью получения дополнительных доходов» отражает смысл...

- a) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов
- b) закона неизбежности риска
- c) закона сочетания потенциальных потерь и выгод

12. Утверждение о том, что «чем выше степень риска при осуществлении хозяйственной операции, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов» отражает смысл...

- a) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов

- b) закона неизбежности риска
 - c) закона сочетания потенциальных потерь и выгод
13. К какой группе методов управления рисками относится прогнозирование внешней обстановки?
- a) методы компенсации рисков
 - b) методы уклонения от рисков
 - c) методы локализации рисков
 - d) методы диверсификации рисков
14. К какой группе методов управления рисками относится страхование?
- a) методы уклонения от рисков
 - b) методы диверсификации рисков
 - c) методы локализации рисков
 - d) методы компенсации рисков
15. К какой группе методов управления рисками относится распределение риска по этапам работы?
- a) методы локализации рисков
 - b) методы компенсации рисков
 - c) методы уклонения от рисков
 - d) методы диверсификации рисков
16. К какой группе методов управления рисками относится заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов?
- a) методы диверсификации рисков
 - b) методы уклонения от рисков
 - c) методы компенсации рисков
 - d) методы локализации рисков
17. К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?
- a) методы уклонения от рисков
 - b) методы компенсации рисков
 - c) методы диверсификации рисков
 - d) методы локализации рисков
18. К какой группе методов управления рисками относится распределение ответственности между участниками проекта?
- a) методы диверсификации рисков
 - b) методы компенсации рисков
 - c) методы локализации рисков
 - d) методы уклонения от рисков
19. К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?
- методы локализации рисков
- a) методы диверсификации рисков
 - b) методы уклонения от рисков
 - c) методы компенсации рисков
20. К какой группе методов управления рисками относится создание системы резервов?
- a) методы уклонения от рисков
 - b) методы диверсификации рисков
 - c) методы компенсации рисков
 - d) методы локализации рисков
21. К какой группе методов управления рисками относится создание специальных инновационных подразделений?
- a) методы локализации рисков
 - b) методы диверсификации рисков

- c) методы компенсации рисков
 - d) методы уклонения от рисков
22. К какой группе методов управления рисками относится распределение инвестиций в разных отраслях и сферах деятельности?
- a) методы диверсификации рисков
 - b) методы локализации рисков
 - c) методы компенсации рисков
 - d) методы уклонения от рисков

Тест №8

1. Основные функции планирования на предприятии следующие:
 - a) +руководство;
 - b) складирование;
 - c) +координация и регулирование;
 - d) +контроль и анализ;
 - e) транспортировка;
 - f) активизация и стимулировании;
 - g) +обеспечение
2. В чем проявляется содержание планирования на предприятии АПК:
 - a) + в обосновании целей и задач развития предприятия;
 - b) + в оценке и прогнозировании операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на предприятии;
 - c) + в процессе разработки и координации различных планов на предприятии, организации их выполнения и контроля за их исполнением.
3. По времени действия нормы и нормативы подразделяются на:
 - a) перспективные и текущие;
 - b) годовые и оперативные;
 - c) сезонные и разовые;
 - d) временные и постоянные;
 - e) + все выше перечисленные;
 - f) нет правильного ответа.
4. Укажите, какова задача балансового метода планирования:
 - a) +обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами;
 - b) поиск новых источников финансирования;
 - c) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период
5. Какие группы показателей выделяют в планировании на предприятиях АПК:
 - a) натуральные и стоимостные;
 - b) количественные и качественные;
 - c) абсолютные и относительные;
 - d) утверждаемые и расчетные;
 - e) частные и обобщающие;
 - f) + все выше перечисленные.
6. Нормативно-ресурсный метод планирования основывается на:
 - a) стоимости средств, которыми владеет предприятие;
 - b) + строго обоснованной нормативной базе;
 - c) экономическом и производственном потенциале предприятия, при использовании нормативов и объемных показателей
7. В планировании моделирование применяется:
 - a) +когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;

- b) когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением;
 - c) когда отсутствуют специально подготовленные кадры
8. В зависимости от стадии разработки плана, какие виды балансов разрабатываются:
- a) материальные и финансовые;
 - b) натуральные и стоимостные;
 - c) аналитические и прогнозные;
 - d) + прогнозные, плановые и отчетные.
9. Чем представлена система планирования на предприятии:
- a) технологией и техническими средствами планирования;
 - b) совокупностью приемов и методов планирования;
 - c) + видами планов (перспективными, текущими и оперативными).
10. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования:
- рыночное
- a) директивное
 - b) индикативное
 - c) + все перечисленные
11. По времени действия планирование бывает:
- a) долгосрочное;
 - b) среднесрочное;
 - c) краткосрочное;
 - d) + все выше перечисленные
12. По типам целей, учитываемых в планировании, оно может быть:
- a) стратегическим;
 - b) тактическим;
 - c) оперативным;
 - d) + все перечисленные
13. На сельскохозяйственных предприятиях желательно разрабатывать три вида перспективных планов:
- a) + организационно-хозяйственного устройства, стратегический и бизнес-план;
 - b) стратегический;
 - c) бизнес-план;
 - d) коммерческий план
14. Укажите, на какой срок осуществляется долгосрочное планирование:
- a) + более 5 лет;
 - b) 1-5 лет;
 - c) до 1 года;
15. Какой из перспективных планов лежит в основе разработки текущих, годовых и оперативных планов:
- a) + стратегический бизнес-план;
 - b) бизнес план инвестиционной или коммерческой сделки;
 - c) план экономического и социального развития коллектива предприятия;
 - d) нет правильного ответа.
16. Какая система оперативного планирования может быть использована в массовом производстве на предприятиях АПК:
- a) + позаказная;
 - b) попередельная;
 - c) смешанная;
 - d) нет правильного ответа.

17. Для оценки эффективности планов необходимо использовать:
- + систему натуральных и финансовых показателей;
 - систему натуральных и монетарных показателей;
 - систему монетарных и финансовых показателей;
18. Указать задачи стратегического планирования:
- определение стратегии, миссии, целей и задач развития предприятия;
 - создание стратегических хозяйственных подразделений;
 - сокращение времени производства;
 - +все
19. Функции стратегического планирования выполняются по следующим этапам:
- анализ и оценка внешней среды
 - анализ и оценка внутренней среды предприятия
 - разработка и анализ альтернативных стратегий
 - прогнозирование состояния внешней среды
 - прогнозирование возможностей расширенного воспроизводства
 - формулирование целей и задач функционирования предприятия
 - реализация стратегических программ;
 - контроль за ходом и результатами стратегического планирования
 - + все
30. Какие из сформулированных целей являются приоритетными в бизнес — планировании:
- +главная цель бизнес-плана – разработка стратегических решений развития бизнеса путем исследования объекта планирования с позиций маркетингового анализа и синтеза. Иными целями являются: привлечение институциональных и кредитных инвесторов, анализ реальности запланированных результатов и оценка их текущего достижения;
 - целью разработки бизнес-плана является системное планирование социально-экономического развития предприятия на долгосрочную перспективу;
 - основной целью бизнес-планирования является обеспечение контроля над собственностью

Тест №9

1. Под самоменеджментом традиционно понимают

- усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности
 - фейсбилдинг
 - построение деловой карьеры
 - проектирование рабочего времени
- Выберите вариант правильного ответа:

2. Самоменеджмент – это:

- умение проводить собрания;
 - организация рабочего места;
 - организация личной работы руководителя
- Выберите вариант правильного ответа

3. Самоменеджмент – это ...

- саморазвитие индивида - менеджера или организационная наука управления самим собой
- целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего времени лучшим образом
- процесс управления другими людьми

Выберите вариант правильного ответа:

4. Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это

- А) индивидуальная технология использования рабочего времени
 - Б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности и лучшее использование своего времени
 - В) эффективное управление организацией
- Выберите варианты всех правильных ответов

5. Функции самоменеджмента:

- А) постановка цели
 - Б) планирование
 - В) принятие решений
 - Г) проектирование
 - Д) организация
 - Е) контроль
- Выберите все варианты правильного ответа

7 Самодисциплина – это

- А) обязательность, умение держать слово
 - Б) пунктуальность, точность исполнения
 - В) умение принимать коллективные решения
 - Г) собранность
 - Д) чувство ответственности
- Выберите все варианты правильного ответа

7. Техника личной работы – это...

- А) умение организовать рабочее место
 - Б) умение работать с информацией
 - В) коллективное решение
 - Г) умение планировать свои дела
 - Д) умение делегировать полномочия
- Выберите все варианты правильного ответа

8. Представители отечественной науки о рациональной организации труда

- А) А. К. Гастев
 - Б) П. М. Керженцев
 - В) В. М. Бехтерев
 - Г) А. А. Богданов
- Выберите все варианты правильного ответа

9. В памятке А. К. Гастева «Как надо работать» он пишет:

- А) сначала продумай всю работу досконально
 - Б) подготовь весь нужный инструмент и приспособления
 - В) наблюдай за работой других
 - Г) не берись за работу круто, входи в работу исподволь
- Выберите все варианты правильного ответа

10. А. К. Гастев в его книге «Как надо работать» писал:

- А) уберись с рабочего места все лишнее, удали грязь
- Б) не работай до полной усталости, делай равномерные отдыхи
- В) работай при очень хорошем оборудовании

Г) во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы
Выберите правильный ответ

11. Автор книги «Борьба за время»

- А) А. К. Гастев
- Б) П. М. Керженцев
- В) О. А. Ерманский

Выберите все правильные ответы:

12. Приемы самоменеджмента

- А) тренировка памяти
- Б) управленческое консультирование
- В) рациональное чтение
- Г) инструктаж

Выберите все правильные ответы:

13. Цели самоорганизации как составляющей самоменеджмента

- А) овладение методикой организации жизни
- Б) формирование у человека новых функциональных систем
- В) понижение стрессоустойчивости человека
- Г) самоограничение в кризисных ситуациях

Выберите правильный ответ:

14.К формам проявления самообразования как составляющего самоменеджмента руководителя относятся...

- А) получение высшего профессионального образования
- Б) проектирование имиджа руководителя внешними консультантами
- В) контроль использования рабочего времени
- Г) самостоятельное изучение иностранного языка

Критерии оценки:

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

При верных ответах на:

60% тестовых заданий – оценка 3 (удовлетворительно);

75% тестовых заданий – оценка 4 (хорошо);

95% тестовых заданий – оценка 5(отлично).

Тест №10

1. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это — процесс сравнения результатов?»

- a) — Планирование
- b) + Контроль
- c) — Организация
- d) — Мотивация

2. Что является объектом контроля в менеджменте:

- a) — Результаты работы, методы работы
- b) — Методы труда, непосредственно сотрудники
- c) — Результаты работы, сотрудники как личность
- d) + Организация, сотрудники

3. Какой вид контроля охарактеризован ниже: «Реализуется через правила, процедуры, поведение. Этот вид контроля используют относительно ресурсов «?»

- a) — Итоговый
- b) — Производственный
- c) + Предыдущий
- d) — Текущий

4. Какой вид контроля охарактеризован ниже: «Осуществляется через систему обратной связи, имеет характер управленческой необходимости, имеет цель, использует внешние ресурсы»?»

- a) — предварительный
- b) + обратной
- c) — итоговый
- d) — текущий

5. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- a) а) главной частью менеджмента организаций;
- b) б) составной частью стратегического плана развития организации;
- c) + в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

6. Управление изменениями и инновациями – это:

- a) + а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- b) б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций
- c) в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

7. Предметом учебного курса “Управление изменениями и инновациями” являются:

- a) а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;
- b) + б) совокупность принципов, методов и форм управления инновациями процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- c) в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

8. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

- a) + а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- b) б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
- c) в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

9. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

- a) + а) австриец Й.Шумпетер;
- b) б) американец Ф. Тейлор;
- c) в) француз А.Файоль.

10. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

- а) + а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;
- б) б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;
- с) в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

11. Инновационный процесс – это:

- а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;
- б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;
- + в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

12. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации:

- + а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

13. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- + б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

14. Распространение инноваций – это:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- + б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

15. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

- а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;
- + б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;
- в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

16. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:

- а) цикличность;
- б) приоритетность;
- + в) готовность к восприятию инноваций.

17. Цикличность процесса нововведений:

- а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;
- + б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.
- в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

18. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

- продуктовые;
- + процессные;
- технические;
- рыночные.

19. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов:

- + продуктовые;
- технические;
- рыночные;
- процессные.

20. Инновации радикальные, улучшающие, модификационные (частичные) выделяют в зависимости от:

- места в системе организации;
- типа технологической новизны для рынка;
- + уровня глубины предлагаемых изменений;
- технологических параметров нововведений.

21. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:

- места в системе организации;
- + типа технологической новизны для рынка;
- уровня глубины предлагаемых изменений;
- технологических параметров нововведений.

22. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:

- организационно-экономические;
- + управленческие;
- организационно-экономические и управленческие;
- организационные.

Критерии оценки:

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

При верных ответах на:

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

Практические задания

Практическое занятие № 1 Разработка и принятие управленческого решения

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений и их классификации.

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5

ХОД РАБОТЫ:

| № п/п | Содержание работы | Методические указания |
|-------|----------------------------------|---|
| 1. | Теоретический материал, Интернет | Самостоятельное изучение |
| 2. | Задание № 1. | Ответьте письменно на контрольные вопросы |
| 3. | Задание № 2. | Произведите классификацию УР |
| 4. | Задание № 3. | Примите оптимальное решение |
| 5. | Задание № 4. | Примите оптимальное решение |
| 6. | Задание № 5. | Примите оптимальное решение |
| | Вывод | Напишите вывод |

Теоретический материал:

Самостоятельно, используя интернет, изучите следующие виды управленческих решений: общие и частные, воздействующие на внутреннюю и внешнюю среду, запрограммированные и незапрограммированные.

Общие решения (касающиеся всех сотрудников) относятся ко всем элементам управляемой системы (объекта), затрагивают жизненно важные ее аспекты, например переход отрасли на новые условия хозяйствования, методы и технику управления и т.д. При разработке этих решений необходимы глубокое и всестороннее изучение информации о деятельности объекта и анализ социально-экономических последствий.

Частные решения касаются отдельных элементов системы управления или устранения отдельных недостатков в работе при реализации общих решений. При выработке и принятии частных решений необходимо помнить, что они, с одной стороны, должны быть тесно связаны между собой, с другой — соответствовать по содержанию и направлению общим решениям.

Задание № 1. Ответьте на контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.

Задание № 2. По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника допустить официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годового задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание № 3. Представьте описание примера из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Задание № 4. 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 – Характеристики и работников Характеристики работника | Мария | Дмитрий | Пелагея | Николай |
|---|--|---|--|---|
| Возраст, лет | 34 | 27 | 21 | 47 |
| Семейное положение | Разведена | Холост | Помолвлена | Женат |
| Иждивенцы | Двое детей | Мать | - | Жена и 18-летний сын |
| Образование | Выпускница профессионального училища | Исключен из средней школы | Выпускница средней школы | По вечерам посещает техникум |
| Состояние здоровья | В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу | Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе | Отличное | Нет проблем |
| Стаж, лет | 8 | 5 | 2 | 6 |
| Другие характеристики | Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам | Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда | Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда | Хороший работник, не очень ладит с коллегами, |

| | | | | |
|-------------------------|---------------------------------------|---|---|---|
| | настроения, честна | готов помочь | опаздывает, приятна в общении | никогда не опаздывает, спокоен |
| Планы на будущее | 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 |

Задание № 5 Примите оптимальное решение

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Практическое занятие №2 Построение организационной структуры дизайнерской фирмы

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

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: групповая.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, доска меловая (маркерная).

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 3, ОК6, ОК 7

ХОД РАБОТЫ:

| № п/п | Содержание работы | Методические указания |
|--------------|--------------------------|------------------------------|
| 1. | Разминка | Устно |

| | | |
|----|---------------------|-----------------------------|
| 2. | Выполнить задание 1 | Выполнить задание в группах |
| 4. | Вывод | Напишите вывод |

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.

Задание 1

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.

Практическое занятие № 3 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления

Цель: Рассмотреть основные методы управления, их достоинства и недостатки

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 2, ОК 3

ХОД РАБОТЫ:

| № п/п | Содержание работы | Методические указания |
|--------------|--------------------------|---|
| 1. | Вопросы для повторения | Устно |
| 2. | Практическая ситуация 1 | Письменно ответить на вопросы |
| 3. | Практическая ситуация 2 | Письменно ответить на вопросы |
| 4. | Вывод | Напишите вывод о достоинствах и недостатках основных методов управления |

Вопросы для повторения (Устно):

1. Дайте определение методу управления?
2. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
3. Какие методы управления относятся к экономическим?
4. Какие методы управления можно отнести к социально-психологическим?

Практическая ситуация № 1

Д. Козловски называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «GeneralElectric». К этой цели он идёт через непрерывную серию слияний и поглощений. Д. Козловски сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предрекавших ему крах. Возглавив в середине 1992 года компанию «Тусо», Д. Козловски истратил на 120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд. долларов. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошёл без осложнений. Если в момент появления Д. Козловски в компании «Тусо» ежегодный объём продаж составлял 3 млрд. долларов, то в настоящее время он на порядок выше – 33 млрд долларов. Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиболее преуспевающих компаний.

Дальнейшие планы Д. Козловски не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить ещё около 50 млрд. долларов на разные покупки и достичь объёма продаж 100 млрд долларов в год.

Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всём мире «Hewlett - Packard» или «MerrillLynch», хотя рыночная капитализация всех этих компаний гораздо ниже, чем «Тусо». У Д.

Козловски проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдёт 6 месяцев, менеджеры компании укладываются всего в 2 недели.

В компании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1 000 потенциальных компаний, причём большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчётность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ -менеджеры перекупленных компаний. Ещё одно правило – заключаются только такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо».

В то время как около половины всех слияний, происходивших в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случались столь редко, что Д. Козловски обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «АРМ» - ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из 66 вице-президентов и объявил, что компания «АРМ» за 18 месяцев сократит операционные издержки на 1 млрд. долларов. В настоящее время «АРМ» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» купила у фирмы «ИТТ» компанию «Grinnell», обладающую слишком бюрократизированной системой управления, Д. Козловски действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 человек. Нелюбовь к бюрократическим структурам у Д. Козловски сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тысяч сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 человек.

Руководство корпорацией Д. Козловски осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено ещё во времена, когда объём продаж корпорации не превышал 100 млн. долларов в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это - неэффективно» - так объясняет свою позицию Д. Козловски. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ -менеджеры компании и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас всё идёт по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, - внушает Д. Козловски своим подчинённым. – Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять».

Топ – менеджеры корпорации получают бонусы только в том случае, если им удастся выполнить по итогам года жесткие требования – уровень рентабельности должен быть не менее 15%. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в несколько раз превышающая их годовую заработную плату. Непосредственно руководитель корпорации при заработной плате 1,35 млн. долларов в общей сложности получает до 125 млн. долларов.

Ответьте на вопросы:

1. Как можно в целом охарактеризовать деятельность Д. Козловски – руководителя компании «Тусо»?
2. Какие методы управления использует менеджмент компании?

Практическая ситуация № 2.

В.Ф. Рашников является владельцем и топ – менеджером Магнитогорского металлургического комбината (ММК). Он контролирует почти 100% акций предприятия. По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В.Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба

построены на средства ММК, причём каждый обошёлся комбинату в 20 млн. долларов. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в сезон не просто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъёмников горнолыжный центр построил на свои средства.

Впрочем комбинат остаётся главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жёсткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъёма в гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой, среди менеджеров нет. Поскольку всё автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В.Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провёл на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются вопросы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своём здоровье, то и должной отдачи на работе от него не будет.

Ответьте на вопросы:

1. Можно ли согласиться с методами управления В.Ф. Рашникова – владельца и топ-менеджера ММК ?
2. К какой группе методов управления можно их отнести?
3. Насколько важно для менеджера и его подчинённых поддержание здорового образа жизни? Приведите, необходимые аргументы

Практическое занятие № 4 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.

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4

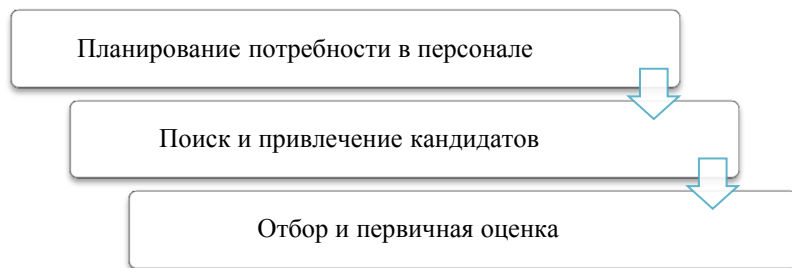
ХОД РАБОТЫ:

| № 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:

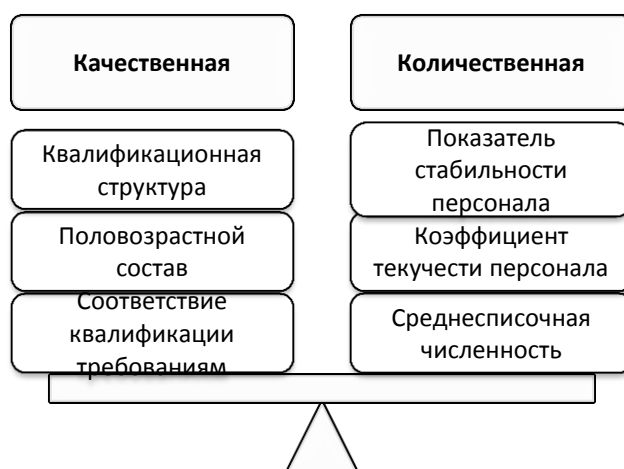
Привлечение и отбор кандидатов

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 (executivesearch), 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.

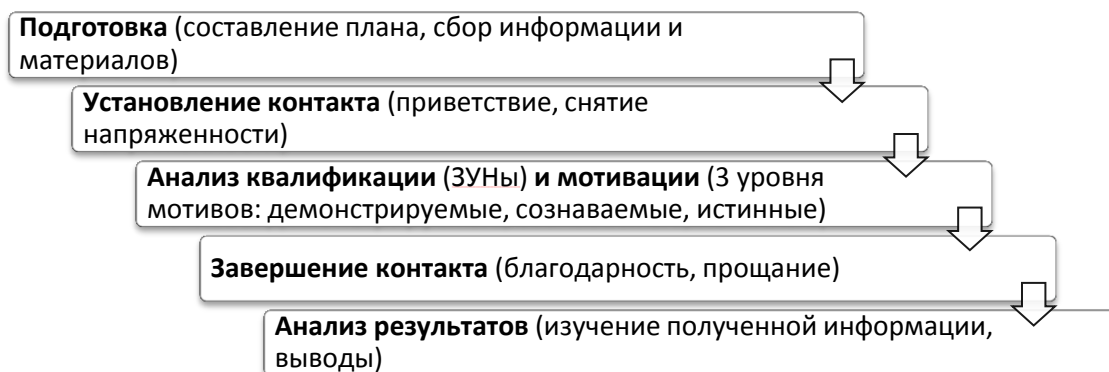
Пакет документов: сетка просмотра резюме, бланк проведения телефонного интервью, бланк проведения структурированного собеседования

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 | Комбинированное | 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 | Таргетированное | "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 проективного интервью | Проективные методики основываются на том, что человек 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 проверкам 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 бестолковой 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 | | | |

Практическое занятие № 5 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников дизайнерской фирмы

Цель занятия – изучение процессов профессиональной ориентации и адаптации персонала

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4

ХОД РАБОТЫ:

| № п/п | Содержание работы | Методические указания |
|-------|-------------------|---|
| 1. | Введение в тему | 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* – *приспосабливать*) – 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:

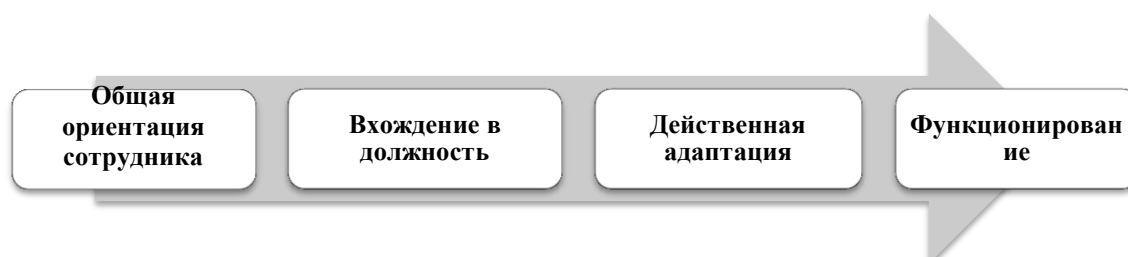
1. Кого адаптировать (*категории сотрудников*)?
2. Когда происходит процесс адаптации (*этапы*)?
3. Как адаптировать (*мероприятия и инструменты*)?
4. Кто ответственен за процесс адаптации (*участники адаптационного процесса*)?

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)

| Категории сотрудников | Профессиональная | Корпоративная | Психологическая | Физиологическая |
|-----------------------------|------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 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 | | |

Практическое занятие №6 Решение конфликтных ситуаций

Цель занятия – выработка навыков разрешения конфликтной ситуации.

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: групповая, индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 6, ОК 7

ХОД РАБОТЫ:

| № п/п | Содержание работы | Методические указания |
|--------------|--------------------------|---|
| 1. | Разминка | Устно |
| 2. | Задание 1 | Разработать 5 вариантов разрешения конфликтной ситуации |
| 3. | Вывод | Напишите вывод |

Разминка (в группах)

Функциональные последствия конфликта – т.е. устранение враждебности, несправедливости; люди больше будут расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму.

Дисфункциональные, т.е. создаются условия, которые будут мешать достижению целей организации:

- низкая степень сотрудничества;
- снижение производительности;
- текучесть кадров;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами и др.

1. Какого типа итоги будут иметь конфликты в следующих ситуациях:

а) По недоразумению два штатных сотрудника Иванов и Петров, спланировали для себя учебные мероприятия с использованием одного и того же оборудования в одно и то же время.

Единственным возможным решением казалось перенесение занятий одного из них на более позднее время. Иванов и Петров возражали, и разгорелся спор. Менеджер по обучению вызвал обоих и выслушал их аргументы. Менеджер пришел к решению, что следует перенести занятия Иванова, так как это вызовет меньше неудобств и меньший ущерб организации.

б) Два работника дизайн-студии с неполным рабочим днем с самого начала раздражали друг друга. Их нежелание сотрудничать и взаимная грубость стали угрозой моральному климату в офисе.

Руководитель отдела решил, что конфликт должен быть прекращен. Он вызвал обоих работников и объяснил им, что их взаимоотношения неблагоприятно влияют на работу и моральный климат в офисе. Менеджер сообщил, что он так спланировал их рабочие часы, чтобы они находились вместе как можно меньше времени. Вместе с тем он предупредил их, что если инциденты повторятся в будущем, он будет вынужден рассмотреть возможности применения дисциплинарных мер.

ж) Двум дизайнерам был поручен новый проект. Однако, очень скоро оба специалиста стали испытывать затруднения в совместной работе. Каждый имел свое представление о том, как следует выполнять проект, и они различались в трудностях, порождаемых этим конфликтом, сообщил один из служащих штата на совещании команды менеджеров организации. Управляющего персоналом попросили обсудить проблему с обоими участниками конфликта и помочь им выработать взаимоприемлемое решение.

В практике для выхода из межличностного конфликта обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации «на интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат (см. рисунок 1).

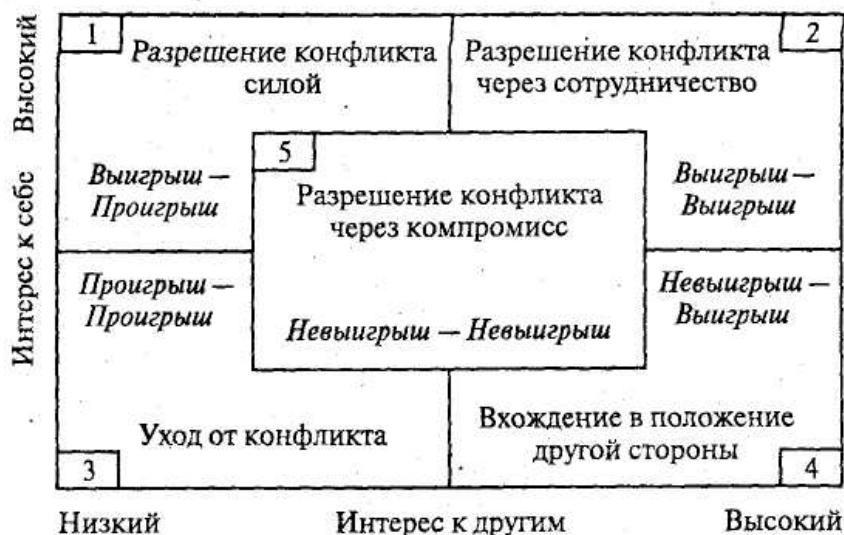


Рисунок 1 – Матрица способов разрешения конфликтов

При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются **пятью стилями**.

1 стиль «Разрешение конфликта силой»

Этот стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, но при этом не учитывается позиция другой стороны. Для применения этого стиля необходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)».

2 стиль «Разрешение конфликта через сотрудничество»

Такой стиль обычно связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона. «Высокий интерес и к себе и к другим», «выигрыш – выигрыш».

Сторонники этого стиля:

- рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее и ведущее к более творческому решению возникающих проблем (но только если конфликтом управлять);
- проявляют доверие и откровенность в отношении к другим;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении;
- считают, что никто не должен пострадать на этапе разрешения конфликта.

3 стиль «Уход от конфликта»

Данный стиль обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Главное – быть в стороне, соблюдать нейтралитет. Такая позиция свидетельствует либо о решении дать конфликту развиваться, либо о неприятии напряженности и беспорядка. В ряде случаев этот стиль результативен, однако менеджеру по персоналу игнорировать конфликт все-таки не следует, чтобы не вызвать большего недовольства. В этом случае проигрывают обе стороны. «Низкий интерес к себе и к другим», «проигрыш – проигрыш».

4 стиль «Вхождение в положение другой стороны»

Такой стиль обычно означает желание кооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего сильного интереса. Подобная тактика помогает в стремлении реализовать желания других. Выразители такого подхода окружающими воспринимаются, как правило, положительно, но в то же время иногда – и как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. «Невыигрыш – выигрыш».

5 стиль «Разрешение конфликта через компромисс»

Подобный стиль предполагает учет интересов обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. При этом отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность. «Невыигрыш – невыигрыш».

Задание 1

Компания JoannaStores – сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую она не обращает внимания на нарушение сроков поставок.

Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев был выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказанная партия от MarieModes почти на 20 тыс. изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа – согласованной даты аннулирования заказа. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту MarieModes, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты. Она получила следующий ответ: «Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80% заказа вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».

Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30 августа, но Крафт ответил: «Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у

нас есть, аннулируете вы заказ или нет». 2 сентября в магазин прибывает 18 тыс. единиц товара от MarieModes, но платья так и остались лежать в грузовике.

Узнав об отказе от поставки, Крафт пришел в ярость: «Что мне с ними делать, съесть, что ли? Вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде». Реплика Карен: «В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы прекрасно знали, когда должен быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания – один из основных покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров, и тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и "аппетитный" заказ».

Разработать 5 вариантов разрешения конфликтной ситуации с позиции Карен Кларк в соответствии с известными стилями разрешения межличностного конфликта.

Ответ должен содержать анализ вариантов, выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора.

Практическое занятие №7 Планирование в системе менеджмента

Цель занятия: научиться составлять стратегические и тактические планы

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная

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

У2, ПК 4.1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 8

ХОД РАБОТЫ:

Жизненный план

1. Некоторые черты вашего характера и цель жизни в будущем

Ваши представления о будущем и основная мечта

Как бы вы изложили сведения о себе человеку, которого не знаете?

Друзья написали бы о вас так же? Что бы сказали о вас они?

Назовите трех человек, которые оказали на вас наибольшее влияние:

1. _____

2. _____

3. _____

Определите направленность влияния каждого из них:

1. _____

2. _____

3. _____

Назовите ваши любимые виды общественной деятельности и хобби:

1. _____

2. _____

3. _____

Перечислите три вещи, которые доставили вам наибольшее удовольствие за последний месяц:

1. _____

2. _____

3. _____

Назовите три ваших любимых занятия:

1. _____

2. _____

3. _____

Назовите три ваших нелюбимых занятия:

1. _____

2. _____

3. _____

Кратко охарактеризуйте общую цель вашей жизни:

2. Влияние внешней среды на вас как личность

Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют вас?

1. _____

2. _____

3. _____

Какие перемены, происходящие вокруг вас, могут повлиять на вашу жизнь!

1. _____

2. _____

3. _____

Назовите ваши основные сильные стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные слабые стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Перечислите ряд неудач, которые вы испытали в жизни:

1. _____
2. _____
3. _____

Почему вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха?

1. _____
2. _____
3. _____

Мешают ли вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

3. Ваше отношение к будущей работе

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) ваши целевые установки на службе:

- удовлетворение ожиданий начальника;
- престиж и положение;
- уверенность в завтрашнем дне;
- возможность независимо мыслить и действовать;
- более высокая зарплата, увеличение льгот или и то и другое;
- признание руководством вашей исполнительности;
- продвижение по службе;
- личный рост и развитие.

Что вам может понравиться в работе?

1. _____
2. _____
3. _____

Насколько, по вашему мнению, вы используете свои потенциал?

4. Ваши представления о будущем

Опишите, какой вы хотели бы видеть свою жизнь через пять лет. Опишите, какой вы хотели бы видеть свою жизнь через год

5. Где вы хотите оказаться?

Заполняя графы в этом разделе, будьте конкретны. Перед вами измеримые цели (задачи-шаги), которые позволят вам достичь целей, связанных с жизнью и работой.

А. Духовная сфера:

через пять лет
на следующий год

Б. Карьера (положение):

через пять лет
на следующий год

В. Семья:

через пять лет
на следующий год

Г. Здоровье (вес, замятия каким-либо видом спорта):

через пять лет
на следующий год

Д. Финансовое положение (доход, собственный капитал):

через пять лет

на следующий год
Е. Досуг (развлечения, хобби, отпуск):
через пять лет
на следующий год
Ж. Прочес.
через пять лет
на следующий год

6. Реализация жизненного плана

А. Как вы собираетесь достичь своей жизненной цели?

Б. Назовите четыре мероприятия, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

В. Назовите четыре причины, которые мешают вам на пути продвижения к цели:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Г. Чья помощь вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет?

1. _____
2. _____
3. _____

7. Цель

Цель должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки: _____

8. Стратегия

Каковы необходимые шаги? Когда вы начнете? Что будете делать? Разбейте ваши действия на небольшие этапы, чтобы получить план действий: _____

ВЫВОД

Практическое занятие № 8 Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»

Цель: научиться делегировать полномочия, научиться проводить анализ преград на пути делегирования полномочий и принятия дополнительной ответственности.

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5

ХОД РАБОТЫ:

| № п/п | Содержание работы | Методические указания |
|--------------|--------------------------|--|
| 1. | Задание 1 | номера этапов должны быть проставлены в соответствии с последовательностью действий; поставьте только номера ответов |
| 2. | Задание 2 | поставьте только номера ответов. |
| 4. | Задание 3 | ознакомьтесь с теоретическим материалом и кратко ответьте на вопросы (письменно) |
| 5. | Задание 4 | таблицу необходимо перенести в тетрадь |
| 6. | Задание 5 | поставьте только номера ответов |
| 7. | Вывод | Напишите вывод |

Методические указания по выполнению практической работы.

Практическая работа состоит из 5 заданий. На выполнение каждого задания отводится 15 минут рабочего времени. Ответьте в течение 10 минут на вопросы для самоконтроля (устно) и сформулируете свое мнение об основных элементах организации, как функции управления. Перед этим детально повторите теоретический материал. Ответьте на заданные вопросы к заданиям письменно. Запишите в тетрадь дату занятия, тему, номер задания, ответ на него.

Введение в тему:

Виды управленческих полномочий

1. Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Исходя из содержания решений эти полномочия бывают общими, линейными и функциональными.

Общие полномочия, подразумевающие право на принятие решений, связанных с постановкой целей, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и пр., принадлежат высшему руководству.

Линейные полномочия, предполагающие наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, означают, что первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Линейными полномочиями обычно обладает руководство основных подразделений (производственных, сбытовых, финансовых и пр.).

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления технологическими процессами, организации труда персонала, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т. п.

Функциональные полномочия (ФП). ФП — это делегируемое конкретному лицу или подразделению право контроля за теми или иными действиями других подразделений.

Функциональные полномочия сводятся к принятию решений о том, как достичь целей, то есть о методах выполнения работы лицами, непосредственно подчиняющимися линейным руководителям. Для сохранения единства управления содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

Обычно ими обладают руководители таких служб фирмы, как плановая, бухгалтерская, кадровая, маркетинговая и т. п., являющиеся главными специалистами в соответствующих направлениях.

2. Рекомендательные полномочия подразумевают предоставление (при необходимости) советов, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Такими полномочиями обладают, например, консультанты.

3. Представительские полномочия предусматривают выполнение по поручению руководства следующих функций:

- обеспечение согласованного взаимодействия субъектов на низовых уровнях управления (координационные полномочия). Обычно ими располагают различного рода комитеты и комиссии;

- проверка в установленных рамках деятельности субъектов, получение от них необходимой информации (контрольно-отчетные полномочия). Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионное), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

4. Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатели в соответствии с законом обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий. К ним относятся:

- предостерегающие полномочия. Ими располагает, например, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие таких решений действующим правовым нормам, указывают на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагают их исправить. В противном случае они не ставят своей визы под документом. В то же время руководители могут игнорировать мнение юристов, беря на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;

- блокирующие (параллельные) полномочия. Ими обладает главный бухгалтер, без чьего согласия, оформляемого подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не является законным и не может исполняться.

Актуализация знаний:

ответьте на вопросы для самоконтроля (устно).

1. Что представляет собой делегирование?
2. Если работник обладает полномочиями, что это значит?
3. Нести ответственность – что под этим подразумевается?
4. Принцип эффективной организации разделения полномочий.
5. По каким причинам работники неохотно принимают дополнительную ответственность?

Задание 1. Правильное перепоручение задач должно привести к усилению мотивированности всех причастных лиц, тогда как плохо выполненное делегирование повлечет за собой демотивацию деятельности.

Чтобы содействовать эффективной передаче задач, определите последовательность следующих действий:

1. Проверьте нынешнюю загрузку этого сотрудника. Вам не скажет спасибо тот, кто подумает, что вы свалили на него дополнительную работу. Возможно, придется некоторую часть передать кому-нибудь другому,
2. Учите сотрудника, пока оба не почувствуете удовлетворения от того, что он справляется с задачей.
3. Обсудите ваш план с выбранным сотрудником. Объясните задачу, ее важность и почему Вы выбрали именно его. Получите его согласие на принятие работы.
4. Установите и согласуйте процедуру контроля.
5. Выберите наиболее подходящего сотрудника для выполнения работы. Это будет в значительной степени зависеть от задачи.
6. Передайте необходимые полномочия и ответственность по задаче.
7. Определите задачу, которую Вы намерены поручить другому лицу. Желательно, чтобы это была продолжительная по времени задача, а не одномоментная.

Задание 2. Какие задачи Вы бы делегировали?

Прочтите следующий перечень задач и отметьте те, которые Вы могли бы, как руководитель организации с численностью персонала 100 человек, передать для выполнения своим сотрудникам?

1. Набор новых сотрудников
2. Проект в области, в которой Вы особенно компетентны.
3. Подготовка прогнозов или бюджетов.
4. Рекомендации по изменениям в будущем.
5. Меры дисциплинарного воздействия на служащих.
6. Повседневная работа.
7. Разработка предложений по новой политике и методике ее проведения.
8. Осуществление оценочного опроса служащих.
9. Индивидуальная подготовка или обсуждение со служащим, как помочь ему/ей улучшить свою работу.
10. Подготовка данных к докладам по сложным проблемам.
11. Разбор жалоб потребителей.
12. Где провести рождественский завтрак отдела?

Задание 3. Для реализации планов предприятия каждый из работников должен выполнять конкретные задания, вытекающие из целей организации.

Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствует оптимальному решению задач. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может один выполнить все функции организации. Его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы функции. Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи, и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личностные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы.

1. Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
3. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда ни кому делегировать не будете?

Задание 4. В приведенной ниже таблице отметьте крестиком тот тип полномочий, который, по Вашему мнению, больше соответствует каждой из указанных задач административного аппарата.

| <i>Задачи административного аппарата</i> | <i>Типы аппаратных полномочий</i> | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| | <i>Рекомендательные</i> | <i>Функциональные</i> | <i>Обязательное согласование</i> |
| 1. Стратегическое планирование | | | + |
| 2. Маркетинг, исследование | | + | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| рынка | | | |
| 3. Бухгалтерский учет | | + | |
| 4. Аудит | | + | + |
| 5. Правовая защита | | + | + |
| 6. Финансы | | + | + |
| 7. Отношения с персоналом | + | + | |
| 8. Связи с общественностью | | + | |
| 9. Административно-хозяйственное обслуживание | + | + | |

Задание 5. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Практическое занятие № 9 Деловая игра «Организация работы подразделения на стадии выполнения планов»

Цель: научиться делегировать полномочия, научиться проводить анализ преград на пути делегирования полномочий и принятия дополнительной ответственности.

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 9

Ход работы:

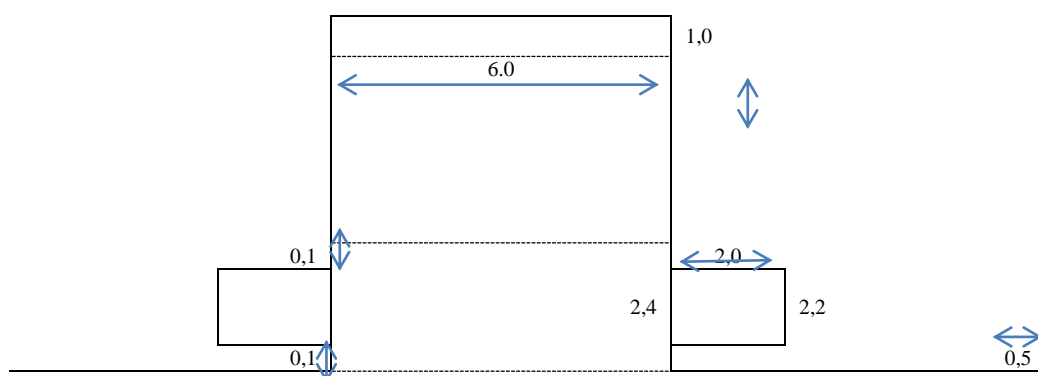
Производство коробок

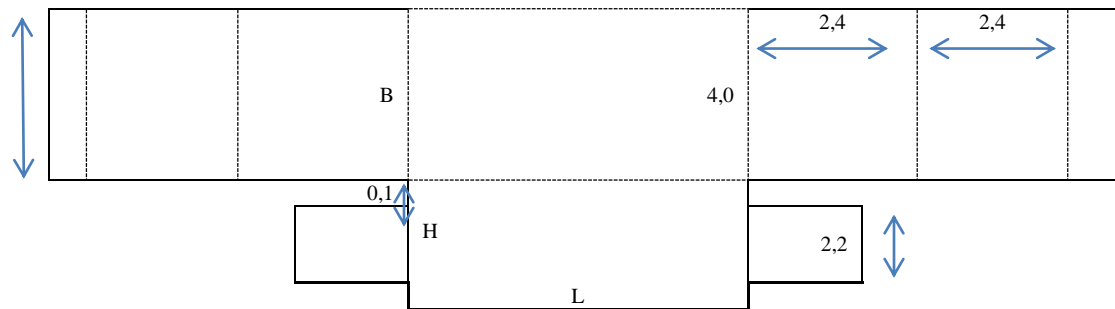
Сформируйте группы от 5 до 8 человек. Один человек в каждой группе должен быть выбран руководителем.

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

Каждой группе даётся 15 минут для подготовки производства. Члены команды должны проявить свои креативные способности: придумать название, назначение компании, продукции, план работы, Технологическую карту производства коробок, распределить обязанности в плане и сроки выполнения и т. д. Лидер каждой группы является ответственным за разработку производственного плана. Все члены группы принимают участие в этой подготовке. Затем, каждой группе даётся 60 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.





$L = 6 \text{ см}$
 $H = 2.4 \text{ см}$
 $B = 4 \text{ см}$

Рисунок 1 - Чертеж коробки.

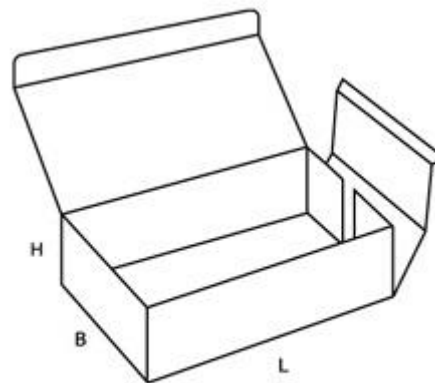


Рисунок 2 – Коробка в собранном виде.

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 № 10 Составление плана личного времени менеджера

Цель: овладение навыками планирования и организации личной работы в современном бизнесе, техникой Тайм Менеджмента.

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У1, ПК 4.1, ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 8

Контрольные вопросы :

1. По каким причинам Тайм Менеджмент необходим в работе менеджера?
2. Дайте определение делегированию, можно ли руководителю игнорировать делегирование?

Методические указания:

Для успешного выполнения работы необходимо повторить теоретические материал лекции на тему «Самоменеджмент». Работа должна быть оформлена в тетрадях для практических занятий, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

Практическое занятие выполняется индивидуально каждым студентом. После представления отчета и защиты, студенту за каждое практическое занятие выставляется оценка.

Тайм-менеджмент – это эффективное планирование рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ресурсов, расстановка приоритетов и контроль выполнения запланированного. Его основная задача — больше успевать в единицу времени и эффективно расходовать собственные ресурсы.

Тайм-менеджмент основан на четырех основных принципах:

- умение работать с целями;
- распределение приоритетов;
- знание инструментов планирования;
- наработка привычек.

Задание 1 Ответить на контрольные вопросы (по допуску к занятию).

Задание 2 Решить задачи (разобрать ситуации):

Ситуация 1

А.А. Сеницин работает Заместителем руководителя дизайнерской фирмы, у него в подчинении 5 ключевых сотрудников, отвечающих за планирование, продажи, маркетинг, введение новых технологий, работу с клиентами. Средняя продолжительность его рабочего дня составляет 9-10 часов.

В таблице №1 представлен план его работы на сегодня.

Кроме того он узнает, что именно сегодня к нему в 11-00 приезжает его руководитель с области с проверкой организации работы, время визита не менее 3 часов. Помогите Сеницину А.А.!

Как распределить список дел? Может просто сегодня увеличить рабочий день еще на 3 часа? Уйти домой в 22-23 часа?

Таблица 1 - Перечень дел Сеницина А.А. на день.

| | Список дел | час. | возможность делегирования - кому? | возможность перенести на следующий день, почему? |
|--|------------|------|-----------------------------------|--|
| | | | | |

| | | | | |
|----|---|------|--|--|
| 1 | уточнить план своей работы на текущий день; | 0,25 | | |
| 2 | ознакомиться с входящей корреспонденцией отдела | 0,25 | | |
| 3 | принять участие в совещании фирмы | 1 | | |
| 4 | провести оперативное совещание с сотрудниками прямого подчинения; | 0,25 | | |
| 5 | принять участие в заседании научно-технического отдела фирмы | 1 | | |
| 6 | обсудить с руководством отдела вопросы совершенствования оргструктуры отделов и функций | 0,5 | | |
| 7 | рассмотреть конфликтную ситуацию в плановом отделе | 0,5 | | |
| 8 | изучить принципиально новый продукт, запускаемый фирмой на следующей неделе. | 0,5 | | |
| 9 | принять участие в обсуждении плана продаж на следующий год; | 0,45 | | |
| 10 | обсудить с рабочей группой вопросы разработки плана реформирования нескольких офисов фирмы. | 1 | | |
| 11 | провести работу совместно с отделом кадров по отбору двух менеджеров по продажам. | 1 | | |
| 12 | рассмотреть жалобу на качество обслуживания сотрудников по работе с клиентами. | 0,5 | | |
| 13 | рассмотреть совместно с начальником отдела маркетинга вопросы достаточности рекламного материала. | 1 | | |
| 14 | подготовить письменный ответ на жалобу клиента по поводу не работы в воскресные дни. | 0,5 | | |
| 15 | разобраться с причинами невыполнения плана по разработке нового проекта | 0,5 | | |
| 16 | поздравить Иванову А.А., старшего дизайнера с 45-летием; | 0,1 | | |
| 17 | составить план своей работы на следующий день. | 0,25 | | |
| | Итого | 9,55 | | |
| | НОВЫЙ ВАРИАНТ | | | |

Ситуация №2

В моем кабинете не умолкает телефонный звонок, ко мне постоянно заходят сотрудники. В таких условиях очень трудно сосредоточиться на решении важных проблем. Как мне выделить время и для телефонных переговоров, и для общения с сотрудниками, и для выполнения работ творческого характера, требующих определенных усилий?

Задание 3.

Используя Матрицу Эйзенхауэра, распределите ваши цели на ближайшие 2 месяца.

| | |
|---------------------------|-----------------------------|
| Важные и Срочные | Неважные и Срочные |
| Важные и Несрочные | Неважные и Несрочные |

Задание 4.

Вам как студенту следует составить свой рамочный план работы **на день** (это идеальный план работы и отдыха специалиста или менеджера на определенный период- день, неделю).

Таблица 2 - Рамочный план студента на день

| | список дел | Часы (с ..по) | Примечания |
|---|------------|---------------|------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

На сколько данный план соответствует вашей реальности? В чем основные отклонения?

Задание 5.

Что я точно буду применять в своей системе Тайм Менеджмента, с чего я начну:

Практическое занятие №11 Контроль как функция управления

Цель: научиться понимать природу и сущность контроля в менеджменте.

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

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

У2, ПК 4.3, ОК 6, ОК9

Краткие теоретические сведения

Контроль является одной из важнейших функций менеджмента. Деятельность любой организации требует, чтобы контроль, как и планирование, с которым он связан теснейшим образом, был непрерывным процессом. Вообще контроль состоит из трёх обязательных элементов:

- установление стандартов и норм, отклонение от которых считается нарушением;
 - измерение реальных параметров, анализ результатов этих измерений и принятие управленческих решений по итогам анализа;
 - корректировка хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии с принятыми управленческими решениями.
- главная цель контроля – не исправление, а предотвращение ошибок; отсюда следует его обязательное включение в процесс планирования;
- гибкость, то есть увязка контроля не только с процессами планирования, но и с процессами изменений в структуре организации, её системе управления и в окружающей среде;
- индивидуализированность, то есть направленность на конкретные процессы, действия, результаты, на конкретных людей;
- доброжелательность к людям, поскольку основным источником ошибок является человеческий фактор.

На практике сформировались три вида управленческого контроля, который контролирует как деятельность организации в целом и её отдельных подразделений, так и деятельность её персонала:

- предварительный, то есть предшествующий активным действиям; по своему содержанию это организационный контроль, задачей которого является проверка готовности организации, её отдельных подразделений и персонала к ведению заданной деятельности (правильность управленческих решений, наличие и квалификация кадров, наличие соответствующих материалов на складах, технологий и оборудования в цехах, энергетическая и финансовая обеспеченность и т.п.);
- текущий, который обычно осуществляется в двух формах:
 - стратегический, концентрирующийся на эффективности использования ресурсов организации с точки зрения достижения ею конечных целей (производительность труда, эффективность использования материалов и энергии, соответствие технологий, использование новаций и т.п.);
 - оперативный, концентрирующийся на текущей производственной и хозяйственной деятельности (соблюдение технологий, норм времени и графиков ведения работ, правильность выполнения отдельных операций, загрузка оборудования, объём незавершённого производства и межоперационных заделов, качество труда и т.п.);
- итоговый, который связан с оценкой выполнения организацией своих планов и составлением новых; включает в себя элементы SWOT-анализа

Контроль, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия.

Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

Разминка (в группах)

Определите вид контроля.

Какой контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Например, анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование.

Определите вид контроля.

Этот контроль показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе.

Определите вид контроля.

С помощью этого контроля можно своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

Определите вид контроля.

Какой вид контроля наиболее рискованный при взаимоотношениях со служащими фирмы?

Задание 1

3. Машиностроительное предприятие осуществляет сборку готовых изделий из комплектующих от поставщиков. Поставляемые детали, узлы и агрегаты проходят проверку на соответствие всем требованиям качества непосредственно на самом предприятии. В последнее время поставщики стали нарушать график поставок, что вызывало сложности в обеспечении ритмичности производства сборочных цехов.

Вопросы

- 1) Какой вид контроля применяется на предприятии?
- 2) Какие меры регулирующего воздействия следует принять руководителю предприятия?

Задание 2

4. В научно-исследовательском институте работает штат высококвалифицированных специалистов, которые имеют научные степени, публикации в отечественных и зарубежных журналах, патенты на изобретения. Коллектив выиграл грант на разработку научной темы. Данный научный коллектив хорошо зарекомендовал себя при выполнении аналогичных работ и проектов. Научный руководитель составил план, распределил исполнителей по разделам в соответствии с их научными интересами. Исполнителям были определены сроки сдачи своих разделов отчета, они могли выполнять работу дома с использованием необходимых компьютерных программ и баз данных или в научной библиотеке. Присутствие непосредственно на рабочем месте не требовалось.

Вопросы

- 1) Какой метод контроля применяется в данной организации?
- 2) При каких условиях возможно применение данного метода контроля?
- 3) Как вы думаете, следует ли в данной организации менять методы контроля?

Задание 3

5. Озбатываўшы цех прайзводнага прадпрыемства не выканал план па прайзводству прадукцыі за месяц. Пры праверке выявілася, што ў цехе мелі месца выпадкі прогулаў трох рабочых. У гэтым месяце сталася поломка станка, якую ўдалося ліквідаваць толькі праз суткі. Кромэ таго, ў гэтым жа месяце ў цех на апрацоўку паступілі бракованыя дэталі ад цехоў-смяжнікоў, якія прыйшло вярнуць для ісправлення браку. Собственага запаса незавершанага прайзводства не хавало, і прыйшло часова прыстанавіць апрацоўку дэталей. Такія і падобныя сітуацыі сталіся на прадпрыемстве і раней.

Вопросы

- 1) Якія метады кантроля следуе прымяняць на даным прадпрыемстве?
- 2) Якія меры рэгулюючага ўздзеяння трэбуюцца для ліквідацыі падобных сітуацый?

Кейс «Кантроль ў *General Electric Credit Corporation*»¹

General Electric Credit Corporation (GECC) — гэта некансолідаваны філіял ў поўным валоданні GE. У больш чым 100 офісах ў США работаюць 6700 служачых. Гэта другое па велічыне ў свеце крэдытнае ўстанова, якое займаецца 22 рознымі відамі бізнесу і мае пяць вялікіх падраздзяленняў, цэнтрыравана займаюцца аналізам, бухгалтэрскай ўлікам, налагаблагаваннем і планаваннем бізнесу.

GECC вельмі творчаска падыходзіць да пошуку і іспользаванню новых фінансавых магчымасцей і ўдзельнічае ў фінансаванні самых розных бізнес-напраўленняў, ад крэдытных сістэм тыпу «клініка — пацыент» да геалагічных ізысканняў і нафтадобычы.

Улічваючы характар крэдытнага бізнесу і дэцэнтрыраваную структуру GECC, кантроль ў ёй павінен быць вельмі складанай задачай. Но Дж. Р. Бант, віцэ-прэзідэнт і рэвізор фірмы, ўтверджае, што яна поўна ўспешна іспользуе тры наборы механізмаў кантроля.

На верхнім узроўні іспользуюцца тэ жа эканамічныя механізмы, што і ў большасці вялікіх кампаній: бюджеты і ўнутраныя і знешныя аўдыты. Другой набор інструментаў заключаецца ў аналізе ўсіх справак, колькасць узроўняў якога вызначаецца маштабамі справак. Так, калі рядовая справа трэбае двух-трых узроўняў аналізу, то вельмі вялікая аналізуецца на узроўні менеджмента падраздзялення, а часам і на узроўні савета дырэктараў.

Трэці набор інструментаў кантроля прымяняецца на самых ніжніх узроўнях. Гэта сістэма ўключае складанне ачотаў аб прыбытках і ўбытках на узроўні аддзела з іспользаваннем дэцэнтрыраваных бюджэтных матрыц і працэдураў ачотнасці.

Трэці набор інструментаў кантроля прымяняецца на самых ніжніх узроўнях. Гэта сістэма ўключае складанне ачотаў аб прыбытках і ўбытках на узроўні аддзела з іспользаваннем дэцэнтрыраваных бюджэтных матрыц і працэдураў ачотнасці.

Задания

1. Абсудзіце, насколькі проста і зручна трыхъярусная сістэма кантроля.
2. Вызначыце, ці ўсе наборы інструментаў кантроля неабходны GECC.
3. Стварае ці такая сістэма кантроля базу для аператыўнага ўправленчага і стратэгічнага кантроля?

Задания для самастойнага работы

Содержание самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся №1

Составить схему Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №2

Подготовка сообщения к занятию об отечественном и зарубежном опыте материального поощрения и неэкономическим способам мотивации

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №3

Подготовка презентации на тему: Дресс-код в дизайнерской фирме

Форма контроля: защита презентации.

Самостоятельная работа обучающихся №4

Составление мини-конспекта на тему: Преимущества и недостатки организационных структур управления.

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №5

Составление краткой аннотации статей по вопросам менеджмента в сфере дизайна (подобрать не менее 5 статей с использованием ИКТ и Интернет ресурсов)

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №6

Составление мини-конспекта на тему: Сущность и значение группового мышления в процессе разработки дизайнерских проектов.

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №7

Подготовка сообщения к занятию «Формы управленческих контактов в организациях сферы дизайна»

Форма контроля: выступление с докладом, проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №8

Подготовка доклада: Собеседование как основной метод отбора кандидатов.

Форма контроля: выступление с докладом.

Самостоятельная работа обучающихся №9

Составление мини-конспекта на тему: Конфликт при телефонном разговоре

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №10

Подготовка презентации с иллюстрированными примерами на каждый вид конфликтов из сферы будущей деятельности.

Форма контроля: защита презентации.

Самостоятельная работа обучающихся №11

Подготовка доклада с презентацией на тему Стратегии и тактики в дизайн-проектировании, их характеристики и разновидности

Форма контроля: выступление с докладом и презентацией.

Самостоятельная работа обучающихся №12

Построение схемы делегирования полномочий (ИДЗ).

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №13

Составление личного карьерного плана (ИДЗ).

Форма контроля: проверка тетрадей.

Самостоятельная работа обучающихся №14

Подготовка доклада: Роль контроллинга в системе управления предприятием.

Форма контроля: выступление с докладом на уроке.

Самостоятельная работа обучающихся №15

Составление кроссворда на тему: «Контроль»

Форма контроля: проверка тетрадей.

Критерии оценки конспекта:

| № п/п | Критерии оценивания | «5» | «4» | «3» | «2» |
|-------|--|--|--|--------------------|--------------------|
| 1 | Объём выполненной работы | Оптimalен для конспектирования материала | Оптimalен для конспектирования материала | Занижен завышен | Занижен завышен |
| 2 | Логическая последовательность и связанность материала | + | Незначительно нарушена | нарушена | Отсутствует |
| 3 | Полнота изложения содержания | + | Не выдержана | Не выдержана | Не выдержана |
| 4 | Сохранение основной идеи через весь конспект | + | + | нарушено | Отсутствует |
| 5 | Использование дополнительной литературы (при постановке подобной задачи) | + | + | Не достаточно | Не используется |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--------------------|--------------------|
| 6 | Оформление | + | + | Наличие отклонений | Наличие отклонений |
| 7 | Орфографический режим (как дополнительный критерий) | + | - | Соблюдается слабо | Нарушены. |

Критерии и показатели, используемые при оценивании учебного реферата

| Критерии | Показатели |
|---|---|
| 1. Новизна реферированного текста Макс. - 20 баллов | - актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. |
| 2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 30 баллов | - соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. |
| 3. Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов | - круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). |
| 4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 15 баллов | - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев. |
| 5. Грамотность Макс. - 15 баллов | - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль. |

Оценивание доклада

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 70 – 75 баллов – «хорошо»;
- 51 – 69 баллов – «удовлетворительно»;
- мене 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии оценивания презентаций

| Общие баллы | Область оценивания | Параметры для оценивания | Базовый | Средний | Высший | Общие баллы |
|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| | | | уровень (от 1 до 4) | уровень (от 5 до 7) | уровень (от 8 до 10) | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|------------|--|--|--|--|--|
| 15 | Стиль | <p>1. Единый стиль оформления.</p> <p>2. Избегайте стиля, которые будет отвлекать от самой презентации.</p> <p>3. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не преобладают над основной информацией (текстом, иллюстрациями).</p> | | | | |
| 10 | Содержание | <p>1.Содержание раскрывает цель и задачи исследования.</p> | | | | |
| 30 | Информация | <p>1. Достоверность (соответствие информации действительности, истинность информации).</p> <p>2. Полнота (отражение источником информации всех существенных сторон исследуемого вопроса).</p> <p>3. Ссылки и обоснования (наличие ссылок, сведений о происхождении информации).</p> <p>4. Отсутствие неопределенности, неоднозначности.</p> <p>5. Современность источника.</p> <p>6. Разумная достаточность (ограничения с точки зрения используемых источников).</p> | | | | |
| 35 | Текст | <p>1. Научность (построение всех положений, определений и выводов на строго научной основе).</p> <p>2. Логичность (наличие логических связей между излагаемыми понятиями).</p> <p>3. Доступность (текст должен быть понятен, значение новых терминов должно быть разъяснено).</p> <p>4. Однозначность (единое толкование текста различными учащимися).</p> <p>5. Лаконичность (текстовое изложение должно быть максимально кратким и не содержать ничего лишнего).</p> <p>6. Завершенность (содержание каждой части текстовой информации логически завершено).</p> <p>7. Отсутствие орфографических и пунктуационных ошибок.</p> | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|------------|---|--|--|--|--|
| 10 | Оформление | 1.Использование эффектов (цвета, анимации и звуковых эффектов) 2.Наличие схем, графиков, таблиц. | | | | |
|-----------|------------|---|--|--|--|--|

Пояснения: 0-30 баллов – неудовлетворительно

31-60 баллов – удовлетворительно

61-90 баллов - хорошо

91-100 баллов - отлично

Критерии оценки составления схем, иллюстраций (рисунков), графиков, диаграмм

- соответствие содержания теме;
- правильная структурированность информации.
- наличие логической связи изложенной информации;
- аккуратность выполнения работы;
- творческий подход к выполнению задания;
- работа сдана в срок.

5.2.2 Оперативный (текущий) контроль по УП.04.01 Учебная практика

Учебная практика проводится в виде деловой игры в командах

Дневник учебной практики по **ДНЕВНИК** прохождения (*вид*) практики

Студент (ка) _____
Фамилия Имя Отчество

Специальность/профессия _____

Группа _____

Место прохождения практики _____

Сроки прохождения с _____ по _____

Инструктаж на рабочем месте «__» _____ 201_ г _____
дата подпись Ф.И.О. инструктирующего

| Дата (период) | Описание выполнения производственных заданий (виды и объем работ, выполненных за день) | Оценка | Подпись руководителя практики |
|--|--|--------|-------------------------------------|
| 1. Изучение алгоритма планирования собственной деятельности (самоменеджмент) | | | |

| | | | |
|---|----------------------------|--|--|
| 2. Изучение алгоритма составления заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт. | | | |
| 3. Изучение алгоритма осуществления контроля сроков и качества выполненных заданий. | | | |
| 4. Оформление отчетной документации | | | |
| | | | |
| | | | |
| 2-3 дня | Оформление отчёта практики | | |
| последний день | Дифференцированный зачет | | |

С правилами охраны труда и техники безопасности ознакомлен _____ /ФИО студента/

Руководитель

подпись

Ф.И.О.

М.П.

Дневник производственной практики (по профилю специальности)

ДНЕВНИК

прохождения (вид) практики

Студент (ка) _____
Фамилия Имя Отчество

Специальность/профессия _____

Группа _____

Место прохождения практики _____

Сроки прохождения с _____ по _____

Инструктаж на рабочем месте «__» _____ 201__ г _____
дата подпись Ф.И.О. инструктирующего

| Дата (период) | Описание выполнения производственных заданий (виды и объем работ, выполненных за день) | Оценка | Подпись руководителя практики |
|------------------|--|--------|-------------------------------------|
|------------------|--|--------|-------------------------------------|

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|--|
| | | | |
| 1. Знакомство с общими сведениями об организации и дизайн-проектом | | | |
| 2. Изучение системы работы дизайнера с коллективом исполнителей при реализации дизайн-проекта | | | |
| 3. Составление конкретных заданий для исполнителей по реализации дизайн-проекта на основе технологических карт | | | |
| 4. Осуществление контроля сроков выполнения заданий в соответствии с запланированными сроками задания, нормативными сроками | | | |
| 5. Осуществление контроля качества выполненных заданий стандартам качества принятым на предприятии | | | |
| 6. Составление отчетной документации | | | |
| 2-3 дня | <i>Оформление отчёта практики</i> | | |
| <i>последний день</i> | <i>Дифференцированный зачет</i> | | |

С правилами охраны труда и техники безопасности ознакомлен _____ /ФИО студента/

Руководитель

М.П.

5.2.3 Задания для проведения экзамена

ЗАДАНИЕ (теоретическое) № 1

Текст задания: Раскрыть сущность основ менеджмента, управления персонала

Условия выполнения задания:

1. Место (время) выполнения задания: кабинет
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. Выбрать один вариант ответа

Проверяемые результаты обучения – У1, У2, У3, У4, З1, З2, З3, З4, З5, З6, З7, З8

Перечень экзаменационных вопросов

1. Понятие «менеджмент», «менеджер», типы менеджеров, развитие теории и практики менеджмента
2. Процесс управления и принятия решений основные элементы процесса принятия решений; этапы и процедуры принятия управленческих решений
3. Понятие, виды, миссия и цели организации, занимающейся дизайнерскими разработками.
4. Классификация организационных структур. Достоинства и недостатки организационных структур.
5. Сущность, содержание и классификация методов управления
6. Основные функции управления.
7. Основные элементы коммуникационного процесса. Управление процессом коммуникации.
8. Методы отбора и подбора персонала
9. Адаптация персонала.
10. Методы и формы обучения персонала.
11. Конфликты: сущность, понятие, причины, классификация; последствия конфликтов; способы разрешения конфликтных ситуаций; управление конфликтами
12. Стрессы: сущность, понятие, причины, управление стрессами.
13. Виды рисков и потерь, связанных с ними. Методы оценки рисков. Методы управления рисками.
14. Виды и методы прогнозов; подходы и методы прогнозирования; классификация планов; принципы и методы планирования; организация процесса планирования.

15. Понятие и виды стратегий дизайнерской организации. Сущность, формы и процесс планирования стратегии. Виды стратегических планов. Процесс реализации стратегии.
16. Делегирование и ответственность; полномочия и власть; эффективное распределение полномочий в дизайнерской организации.
17. Понятие, содержание и принципы самоменеджмента; план профессионального развития менеджера; условия и ресурсы, необходимые для саморазвития.
18. Задачи и принципы управленческого контроля; основные требования к системе контроля;
19. Виды управленческого контроля; этапы процесса контроля; цели и задачи самоконтроля.

ЗАДАНИЕ (практическое) № 2

Текст задания: Выполнить условие практического задания

Условия выполнения задания:

1. Место (время) выполнения задания: кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.

При выполнении данного практического задания:

Провести анализ ситуаций, определить оптимальные способы решения предложенных проблем.

5.2.4 Задания для проведения экзамена по модулю

Оценка качества сформированности компетенций проводится в форме Кейс-измерения

Текст задания: Решить ситуационные задачи

Условия выполнения задания:

1. Место (время) выполнения задания: кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.

При выполнении данного практического задания:

Провести анализ ситуаций, определить оптимальные способы решения предложенных проблем.

Технология оценивания: Оценивается умение проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной практической ситуации. Могут оцениваться как отдельные профессиональные компетенции, так и компетенции, формируемые в результате изучения профессионального модуля в целом.

Комплект материалов для оценки сформированности общих и профессиональных компетенций по виду профессиональной деятельности с использованием практического задания для экзамена по модулю

ЗАДАНИЕ №1

Количество вариантов по количеству обучающихся

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1, ОК 1-9

Инструкция:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Для выполнения задания воспользуйтесь изготовленной моделью из вашей коллекции.
3. Выполните задание в соответствующем порядке.

Условия выполнения задания

Место выполнения задания – учебная аудитория.

Максимальное время выполнения задания – 30 минут.

Вы можете воспользоваться: технологическими картами.

Задание: Составить конкретные задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт:

- 1 для ландшафтного дизайнера
- 2 для дизайнера проектировщика
- 3 для дизайнера интерьера

ЗАДАНИЕ №2

Количество вариантов по количеству обучающихся

Оцениваемые компетенции: ПК 4.3, ОК 1-9

Инструкция:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Для выполнения задания воспользуйтесь изготовленной моделью из вашей коллекции.
3. Выполните задание в соответствующем порядке.

Условия выполнения задания

Место выполнения задания – учебная аудитория.

Максимальное время выполнения задания – 30 минут.

Вы можете воспользоваться: нормативной документацией, имеющейся на специальном столе; измерительным инструментом; приспособлениями.

Задание: Произведите оценку сроков выполнения задания на каждом этапе и качество выполненных работ согласно условиям стандартизации и сертификации.

- 1 при разработкеландшафтного дизайна
- 2 для дизайна интерьера

ЗАДАНИЕ №3

Количество вариантов 20

Оцениваемые компетенции: ПК 4.2, ОК 1-9

Инструкция:

1. Внимательно прочитайте практическую ситуацию.
2. Проанализируйте предложенную ситуацию.
3. Ответьте на вопросы.

Условия выполнения задания

Место выполнения задания – учебная аудитория.

Максимальное время выполнения задания – 30 минут.

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. Проверая 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 "РассетБэрбанк", 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 перерабатывающе-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 «расписывается» 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. 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 замещительстве 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 замещительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещительства. 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?

Критерии оценки

«Отлично» - если студент усвоил глубоко и прочно весь учебный материал; грамотно и логично его излагает, может пользоваться языком междисциплинарного комплекса, знает терминологию; может применять и увязывать изученный материал со своей профессиональной деятельностью, может грамотно обобщать, анализировать, не делая ошибок, владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

«Хорошо» - если студент твердо знает программный материал, излагает его грамотно, но допускает несущественные неточности, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

«Удовлетворительно» - если усвоен только основной материал при помощи простого заучивания, допускает неточности, искажения формулировок и испытывает затруднения при выполнении практических заданий.

«Неудовлетворительно» - если студент не знает значительной части учебной программы, не владеет языком междисциплинарного курса, его основными положениями, допускает существенное искажение материала, не выполняет практические задания или выполняет их с большими затруднениями.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА»
Филиал ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске

Рассмотрен на заседании цикловой
методической комиссии
Протокол № ___ от «__» _____ 20__ г.
Председатель ЦМК
_____/Басалюк Т.Г./

Утвержден
заместителем директора
по учебной работе
«___» _____ 20__ г.
_____/Улитина О.А./

Экзаменационный билет № 1
«Основы менеджмента, управление персоналом»

дисциплина

54.02.01 «Дизайн (по отраслям)»

код

специальность

УСОДЗ-19П

группа

курс

Инструкция для обучающегося

Место выполнения:

Максимальное время выполнения задания: ___ мин./час

При работе вы можете воспользоваться: _____

Указать используемое оборудование, расходные материалы, литературу и другие источники

Текст задания: _____

Подпись преподавателя _____ / _____ /