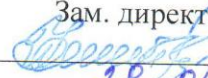


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

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

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ (ПО ОТРАСЛЯМ)

программы подготовки специалистов среднего звена

38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Форма обучения: очная

Уссурийск 2021

Рабочая программа учебной дисциплины ОП.03 Менеджмент (по отраслям) разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям), утвержденного приказом Минобрнауки России от 15.05.2014г. № 539, примерной образовательной программой.

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 экономических, математических, общих естественнонаучных и правовых дисциплин

Протокол № 9 от «28» 05 2021 г.

Председатель ЦМК  Т.Г. Басалюк

подпись

Содержание

1. Общие сведения «менеджмент».....	4
2. Структура и содержание учебной дисциплины менеджмент (по отраслям).....	6
3. Условия реализации учебной дисциплины.....	12
4. Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины.....	12

1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ (ПО ОТРАСЛЯМ)»

1.1. Место дисциплины в структуре ППСЗ

Учебная дисциплина «Менеджмент (по отраслям)» принадлежит к циклу общепрофессиональных дисциплин.

1.2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

Базовая часть

С целью реализации требований работодателей и ориентации профессиональной подготовки под конкретное рабочее место, обучающийся в рамках овладения указанным видом профессиональной деятельности должен:

- уметь:

- 1) применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;
- 2) планировать и организовывать работу подразделения;
- 3) формировать организационные структуры управления;
- 4) учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

-знать:

- 1) -сущность и характерные черты современного менеджмента;
- 2) -внешнюю и внутреннюю среду организации;
- 3) -цикл менеджмента;
- 4) -процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- 5) -функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- 6) -систему методов управления;
- 7) -стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- 8) -особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Вариативная часть – не предусмотрено

Содержание дисциплины должно быть ориентировано на подготовку студентов к освоению профессиональных модулей ППСЗ по специальности СПО 38.02.04 Коммерция (по отраслям) и овладению профессиональными компетенциями (ПК):

ПК 1.7 – Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.

В процессе освоения дисциплины у студентов должны формировать общие компетенции (ОК):

ОК 1. – Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. – Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. – Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. – Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6 – Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7 – Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10 – Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

1.3. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	69
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	46
В том числе:	
лабораторные занятия	не предусмотрено
практические занятия	20
контрольные работы	не предусмотрено
Самостоятельная работа студента (всего)	23
В том числе:	
курсовая работа (проект)	не предусмотрено
другие виды самостоятельной работы	23
Итоговая аттестация в форме <i>Дифференцированный зачет</i>	

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТ (ПО ОТРАСЛЯМ)

2.1 Тематический план и содержание

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные и практические работы, самостоятельная работа обучающихся.	Объем часов	Уровень освоения
Раздел 1 Организация как объект менеджмента	В том числе практические работы	9/2/3	
Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента	Содержание учебного материала	2	2
	1 Понятие менеджмента, его задачи и роль в развитии современного производства; менеджмент как наука и искусство; цели и задачи менеджмента; сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия	не предусмотрено	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся: подготовить презентацию на тему «Портрет величайшего менеджера (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд и т.д.)	2		
Тема 1.2 Внутренняя и внешняя среда организации.	Содержание учебного материала	2	2
	1 Внутренняя среда: внутренние переменные организации. Внешняя среда организации, характеристики внешней среды: подвижность, неопределенность, сложность; среда прямого воздействия: влияние поставщиков, потребителей, конкурентов, законодательства и профсоюзов на деятельность организации; среда косвенного влияния: воздействие экономических и политических факторов, влияние научно-технического прогресса, социокультурных факторов и международных событий на деятельность организации; понятие и элементы организации, организационных структур управления; различные типы организационных структур;		

	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия		
	1 №1 «Построение организационной структуры управления конкретного предприятия».	2	
	2 №2 «Анализ организационной структуры управления конкретного предприятия».	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Изучить организационную структуру учебного заведения и представить ее в виде схемы.	2	
Раздел 2 Цикл менеджмента	В том числе практические работы	25/8/6	
Тема 2.1 Планирование	Содержание учебного материала	2	2
	1 Цикл менеджмента; сущность и виды планирования; модель стратегического планирования		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия		
	1 №3 «Проведение анализа сильных и слабых сторон организации».	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся: Подготовиться к дискуссии на тему: Какова роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?	2		
Тема 2.2 Организация	Содержание учебного материала	2	2
	1 Аспекты организационного процесса; делегирование полномочий, полномочия, ответственность.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия		
	1 №4 Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	

	Самостоятельная работа обучающихся: подготовить письменное сообщение: Иерархический характер системы целей, управление по целям.	2	
Тема 2.3 Мотивация	Содержание учебного материала	2	2
	1 Понятие мотивации; элементы мотивации; эволюция теорий мотивации; теории мотивации; использование теорий мотивации в практике менеджмента.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия	не предусмотрено	
	1 №5 Решение ситуационных задач на тему: «Мотивация»	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Предложите систему мотивации для учебной группы (или для малой рабочей группы) при изучении дисциплины «Менеджмент»	3	
Тема 2.4 Контроль	Содержание учебного материала	2	2
	1 Сущность, виды, этапы контроля; поведенческие аспекты контроля		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	
	Практические занятия	не предусмотрено	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся:	не предусмотрено	
Раздел 3 Координация управления	в том числе практические работы	15/4/6	
Тема 3.1 Система методов управления. Самоменеджмент.	Содержание учебного материала	2	2
	1 Характеристика методов управления; понятие метод управления; система методов управления: административные, экономические, социально-психологические, их характеристика; особенности применения тех или иных методов управления в профессиональной деятельности. Самоменеджмент.		
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия	не предусмотрено	
	1 №6 Решение ситуационных задач по теме «Система методов	2	

	управления»		
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Подготовиться (записать тезисы в рабочей тетради) к теме для последующей дискуссии: Какова взаимосвязь между методами управления, потребностями и мотивацией?	2	
Тема 3.2 Принятие решений	Содержание учебного материала	2	
	1 Управленческое решение: понятие, классификация, этапы принятия управленческого решения; эффективность решения, принципы принятия решения.		2
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия	не предусмотрено	
	1 №7 Решение практических ситуаций на тему Принятие управленческих решений	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: подготовить презентацию по теме: «Принятие решений в нестандартных ситуациях»	2	
Тема 3.3 Коммуникации в организации	Содержание учебного материала		
	1 Понятие и назначение коммуникаций в менеджменте; виды коммуникаций; коммуникационный процесс; элементы коммуникационного процесса; барьеры в коммуникационном процессе; трансакты, средства достижения аттракции; коммуникационные сети, их характеристика.	2	2
	Лабораторные работы	не предусмотрено	3
	Практические занятия	не предусмотрено	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся: подготовить примеры для каждого варианта трансактов.	1		
Раздел 4 Деловое и управленческое общение		20/6/6	
Тема 4.1 Деловое и управленческое	Содержание учебного материала	2	

общение	1	Деловое общение: понятие, назначение; деловая беседа: понятие, виды, структура, правила проведения; совещание: понятие, структура		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия			
	1	№ 8 Решение практических ситуаций на тему «Деловое и управленческое общение»	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: подготовить презентацию по теме Правила проведения телефонных переговоров (с примером практической ситуации)		2	
Тема 4.2 Управление конфликтами и стрессами	Содержание учебного материала		2	
	1	Конфликт: сущность, понятие, причины, классификация; причины конфликтов; последствия конфликтов; способы разрешения конфликтных ситуаций; стрессы: сущность, понятие, причины, последствия стрессов.		2
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3
	Практические занятия			
	1	№ 9 Решение практических ситуаций на тему Управление конфликтами	2	
	Контрольные работы		не предусмотрено	
Самостоятельная работа обучающихся: Подготовить презентацию с иллюстрированными примерами на каждый вид конфликтов. Для примеров используйте, конфликты из сферы вашей будущей деятельности.		2		
Тема 4.3 Руководство: власть и партнёрство	Содержание учебного материала		2	2
	1	Лидерство, типы лидеров, качества лидера; Власть, формы власти, баланс власти, власть поощрения, власть принуждения, власть эксперта.		
	2	Стиль руководства: понятие, характеристика, классификация.	2	
	Лабораторные работы		не предусмотрено	3

	Практические занятия	не предусмотрено	
1	№10 Решение ситуационных задач на определение стиля управления, выявление лидерских качеств руководителя	2	
	Контрольные работы	не предусмотрено	
	Самостоятельная работа обучающихся: Написать эссе на тему: Каким должен быть современный менеджер?	3	
Всего:		69	

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

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

Кабинет Менеджмента

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

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

3.2. Информационное обеспечение обучения (перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы)

Основные источники:

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

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

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

Дополнительные источники

1. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-012235-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047191> (дата обращения: 23.05.2021). – 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. <https://znanium.com/catalog/product/1006742>

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

Интернет ресурсы

1. Ауезова К.Т. Менеджмент: учебно-методическое пособие / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uchebnik-besplatno.com/management-uchebnik/uchebno-metodicheskoe-posobie-menedjment.html>
2. Менеджмент в России и за рубежом. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>
3. Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/>

4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Результаты обучения (освоенные умения, освоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Умения:	
Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;	наблюдение и оценка результатов практической работы №6,7,8,9,10
Планировать и организовывать работу подразделения;	наблюдение и оценка результатов практической работы №3,4,5
Формировать организационные структуры управления;	наблюдение и оценка результатов практической работы №1,2
Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.	наблюдение и оценка результатов практической работы №1-10
Знания:	
Сущность и характерные черты современного менеджмента;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Внешняя и внутренняя среда организации;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Цикл менеджмента;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Процесс и методика принятия и реализации управленческих решений;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Функции менеджмента: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Система методов управления;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;	Текущий контроль Дифференцированный зачет
Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Текущий контроль Дифференцированный зачет

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по учебной дисциплине
ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ (ПО ОТРАСЛЯМ)

программы подготовки специалистов среднего звена
38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Форма обучения: очная

Уссурийск 2021

Контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОП.03 Менеджмент (по отраслям) разработаны в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям), утвержденного приказом Минобрнауки России от 15.05.2014г, № 539, 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 экономических, математических, общих естественнонаучных и правовых дисциплин

Протокол № 9 от «28» 05 2021 г.

Председатель ЦМК  Т.Г. Басалюк
подпись

1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ*

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции
1.	ПК 1.7	Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.
2.	ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
3.	ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
4.	ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
5.	ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
6.	ОК 6	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
7.	ОК 7	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
8.	ОК 10	Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

3 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства*
			Наименование
1.	ПК 1.7 Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.>	Знать -сущность и характерные черты современного менеджмента; -внешнюю и внутреннюю среду организации; -цикл менеджмента; -процесс и методику принятия и реализации управленческих решений; -функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; -систему методов управления; -стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; -особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Тест № 1-7, Вопросы для дискуссии №1 Самостоятельные работы (№1-14): доклад, сообщение, презентации, эссе, схемы Теоретическое задание для дифференцированного зачета №1(30 вариантов)
		уметь применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения; планировать и организовывать работу подразделения; формировать организационные структуры управления; учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.	Практические задания №1-10 Практическое задание для дифференцированного зачета №2 (30 вариантов)

3 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» 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 проверяются в ходе выполнения практических заданий/

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

Критерии оценивания:

Критерии оценивания письменной работы: в форме презентации, письменный отчет по практическому занятию, составление схем, тезисы, эссе

5 баллов - студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области.

Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

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

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

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

Критерии оценивания устного ответа (дискуссия, устный опрос)

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

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

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

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

Критерии оценивания тестового задания

При использовании теста в качестве оценочного средства для проведения текущего контроля или промежуточной аттестации необходимо представить шкалу интервальных баллов, соответствующую итоговой оценке, а также критерии её выставления в привязке к четырех балльной системе, либо «зачтено», «не зачтено», например:

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

4 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

4.1 ПАСПОРТ КОМПЛЕКТА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

4.1.1 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)												Тип контрольного задания (промежуточная аттестация)											
	У1	У2	У3	У4	З1	З2	З3	З4	З5	З6	З7	З8	У1	У2	У3	У4	З1	З2	З3	З4	З5	З6	З7	З8
Раздел 1 Организация как объект менеджмента																								
Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента					T1 C1											З 1- 20,2 2- 30	В 1,2							В 8,1 3,1 4,1 5,1 7,1 8,2
Тема 1.2 Внутренняя и внешняя среда организации.			П З1 С2			Д1						Д1			З 1- 4,1 7,2 1	З 1- 20,2 2- 30	В 8,1 0,1 1,1 7,2 2							0,2 2,2 7
Раздел 2 Цикл менеджмента																								
Тема 2.1		ПЗ		ПЗ			T2		T2			T2		З		З 1-			В 7		В			В

Планирование		2,3		2,3			C3, 4						9,1 0,1 1,2 6		20,2 2- 30					4,5, 12,2 5,28 ,30			B 8,1 3,1 4,1 5,1 7,1 8,2 0,2 2,2 7		
Тема 2.2 Организация		ПЗ 2,3		ПЗ 2,3			T2 C5, 6		T2			T2			3 9,1 0,1 1,2 6		3 1- 20,2 2- 30			B 7			B 4,5, 12,2 5,28 ,30		
Тема 2.3 Мотивация							T2 C7		T2			T2					3 1- 20,2 2- 30			B 7			B 4,5, 12,2 5,28 ,30		
Тема 2.4 Контроль							T2 C8		T2			T2					3 1- 20,2 2- 30			B 7			B 4,5, 12,2 5,28 ,30		
Раздел 3 Координация управления																									
Тема 3.1 Система методов управления	ПЗ 6			ПЗ 6						T3 C9		T3	3 5- 8,12 - 16,8 ,9,2 2- 25,2 7-			3 1- 20,2 2- 30							B 3,6 ,9, 13		B 8,1 3,1 4,1 5,1 7,1 8,2 0,2

												30											2,2 7		
Тема 3.2 Принятие решений	ПЗ 7			ПЗ 7											3 1- 20,2 2- 30								В 23, 24		
Тема 3.3 Коммуникации в организации															3 1- 20,2 2- 30									В 7,14 ,15, 16,1 8,19 ,20, 21,2 6,27 ,29	
Раздел 4 Деловое и управленческое общение																									
Тема 4.1 Деловое и управленческое общение	ПЗ 8,9			ПЗ 8,9																				В 7,14 ,15, 16,1 8,19 ,20, 21,2 6,27 ,29	В 8,1 3,1 4,1 5,1 7,1 8,2 0,2 2,2 7
Тема 4.2 Управление конфликтами и																								В 7,14 ,15,	

стрессами										3													16,1 8,19 ,20, 21,2 6,27 ,29
Тема 4.3 Руководство: власть и партнёрство	ПЗ 10			ПЗ 10							Т7 С1 4	Т7											В 7,14 ,15, 16,1 8,19 ,20, 21,2 6,27 ,29

ПЗ – практическое занятие

Т- тест

В - Вопросы

Д – Вопросы для дискуссии

С – самостоятельная работа

5.2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

5.2.1 Оперативный (текущий) контроль

Раздел	Вид контроля
Раздел 1 Организация как объект менеджмента	Тестирование, практическое занятие, презентация, составление схемы

Перечень объектов контроля и оценки

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

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
31 сущность и характерные черты современного менеджмента;	При верных ответах на:	
	не менее 70% тестовых заданий (7)	3 (удовлетворительно)
	от 81% до 90,9 % тестовых заданий (8)	4 (хорошо)
	91 % и \geq тестовых заданий (9-10)	5(отлично)

Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента

Время выполнения: 15 минут

Тест №1

Укажите правильный ответ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями – это
- а) **ситуационный подход в менеджменте;**
 - б) процессный подход в менеджменте;
 - в) количественный подход в менеджменте;
 - г) системный подход в менеджменте.
7. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей (люди, структура, задачи и технология), каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это...
- а) ситуационный подход в менеджменте;
 - б) процессный подход в менеджменте;
 - в) количественный подход в менеджменте;
 - г) **системный подход в менеджменте.**
8. Кто стоял у истоков школы научного управления?
- а) А.Файоль;
 - б) Д.Гетти;
 - в) М.Фоллет;
 - г) **Ф.Тейлор;**
 - д) Э.Мейо.
9. Какое государство является родиной менеджмента?
- а) Франция;
 - б) **США;**
 - в) Россия;
 - г) Англия;
 - д) Германия
10. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?
- а) **четыре;**
 - б) три;
 - в) пять;
 - г) шесть;
 - д) два

Самостоятельная работа №1:

Подготовка презентационных материалов на тему: «Портрет величайшего менеджера (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд и т.д.)

Время выполнения: 60 минут

Форма контроля: защита презентации.

Тема 1.2 Внутренняя и внешняя среда организации

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
32 внешнюю и внутреннюю среду организации; 38 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	При верных ответах на:	
	Способность перечислить и охарактеризовать факторы внешней среды, внутренние переменные, элементы организационных структур, типы организационных структур (их характеристики, принципы построения и	3 (удовлетворительно)
		4 (хорошо)
		5(отлично)

	т.д.) с учетом особенностей менеджмента в профессиональной деятельности	
У3 формировать организационные структуры управления;	Способность к правильному самостоятельному формированию организационных структур управления с учетом особенностей в профессиональной деятельности	3 (удовлетворительно)
У4 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности		4 (хорошо)
		5(отлично)

Вопросы для дискуссии №1:

1. Что такое внутренняя среда предприятия?
2. Что представляет собой внешняя среда организации?
3. В чем проявляется адаптация организации к внешней среде?
4. Что представляют собой сильные стороны организации?
5. Можно ли сказать, что слабые стороны организации являются ее проблемами?
6. В чем проявляются возможности организации?
7. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
8. Из каких подсистем состоит макроокружение организации?
9. Как влияет на организацию внешняя среда косвенного воздействия?
10. Как влияют на организацию факторы прямого воздействия?
11. Каковы основные требования к организационным структурам организации?
12. Опишите элементы структуры организаций
13. Каковы преимущества и недостатки основных организационных структур предприятия?
14. Чем определяется выбор той или иной организационной структуры предприятия?
15. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и технических факторов.
16. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

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

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

Норма времени: 2 часа

Задачи:

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

ХОД РАБОТЫ:

Разминка:

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

а) небольшая мастерская по ремонту обуви;

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

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

Ситуация: В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

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

Порядок выполнения работы.

1. Студенты объединяются в команды по 4 – 5 человек.
2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов структуры организации.
5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.
6. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:
 - Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
 - Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
 - Варианты возможных структур организации.
 - Конечное решение о выборе организационной структуры.
 - Анализ ОСУ:

Анализ организационной структуры управления

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

Параметр	Иерархический тип	Органический тип
-----------------	--------------------------	-------------------------

сравнения		
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На предприятии _____ сложилась _____ структура управления. Каждый уровень управления подчиняется (не подчиняется) вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры _____ являются: звенья (отделы);

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

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

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

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

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

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

Самостоятельная работа №2:

Изучить организационную структуру учебного заведения и представить ее в виде схемы.

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Раздел	Вид контроля
2 Цикл Менеджмента	Тестирование, практическое занятие, дискуссия, сообщение, составление схемы, синквейна

Перечень объектов контроля и оценки

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

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
33 цикл менеджмента; 35 функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта 38 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	При верных ответах на:	
	не менее 70% тестовых заданий (7)	3 (удовлетворительно)
	от 81% до 90,9 % тестовых заданий (8)	4 (хорошо)
	91 % и \geq тестовых заданий (9-10)	5(отлично)
У2 планировать и организовывать работу подразделения; У4 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности	Способность к самостоятельной работе по проведению SWOT-анализа предприятия, разработки целей и миссии организации формулирования миссии и целей организации и постановки целей по SMART, к самостоятельной работе по организации работы подразделения, по делегированию полномочий, выявления проблем в организации, влияющих на снижение мотивации; диагностики проблем и принятии возможных мер для повышения мотивации работников организации	3 (удовлетворительно)
		4 (хорошо)
		5(отлично)

Тема 2.1 Планирование

Тема 2.2 Организация

Тема 2.3 Мотивация

Тема 2.4 Контроль

Тест №2 <https://banktestov.ru/test/79182>

Укажите правильный ответ.

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

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

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

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

3. Миссия организации - это...

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

4. К основным принципам планирования относятся:

- а) единство;
- б) непрерывность;
- в) гибкость;
- г) точность;
- д) все ответы верны.**

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

- а) план;**
- б) миссия;
- в) цели;

6. Укажите порядок этапов стратегического планирования.

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

1) – а

2) - г

3) - б

4) - д

5) - в

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

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

8. Мотивация - это

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

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

- а) мотивирование;
- б) стимулирование;**

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

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

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

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

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

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

- а) человек надеется, что выработанный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей;
- б) достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей;
- в) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Несправедливость вызывает психологическое напряжение;**
- г) все ответы верны

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

- а) Ф. Герцберга;**
- б) А. Маслоу;
- в) Мак Клелланда;
- г) Портера-Лоулера.

14. К процессуальным теориям мотивации не относятся:

- а) ожидания Врума;
- б) справедливости Адамса;
- в) приобретенных потребностей Мак Клелланда;**
- г) Портера-Лоулера.

15. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными:

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

16. Предварительный контроль осуществляется

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

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

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

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

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

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

- а) предварительный;
- б) заключительный;**
- в) текущий;
- г) все ответы верны.

20. Назовите первую функцию процесса управления

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

21. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А.Маслоу

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

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

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

23. На сколько уровней подразделяют менеджеров

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

Выделите несуществующую теорию мотивации

Теория ожидания

Теория усилия

Иерархическая теория потребностей

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

Теория ожиданий
Теория справедливости
Иерархическая теория потребностей

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

Теории X
Теории Y
Поведенческой теории

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

Стимулирование
Мотивация
Вознаграждение

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

Ожидания
Справедливости
Иерархическая теория потребностей
Сопоставление достигнутых результатов с запланированными:

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

Предварительный контроль осуществляется

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

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

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

На каком этапе необходимо делать контроль?

На этапе планирования
На этапе организации
До планирования
На каждом этапе

Как осуществляется текущий контроль в организации?

Путем наблюдения за работой работников

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

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является ...

Международные транши

Финансовый план

Смета расходов

В процедуре контроля есть ... четко различимых этапа:

два;

три;

четыре.

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

дороговизна;

обязательность;

экономичность.

Расставьте стадии контроля по порядку:

1 сопоставление;

2 действия;

3 установление стандартов.

123

321

312

213

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

Легитимность;

Своевременность;

Действенность.

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

а) текущего

б) заключительного;

в) предварительного;

г) все ответы верны

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

а) предварительный;

б) заключительный;

в) текущий;

г) все ответы верны.

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

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

Норма времени: 2 часа

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

Ход работы:

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

Самостоятельная работа обучающихся № 3

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

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: участие в дискуссии

Самостоятельная работа обучающихся №4

Составить синквейн к слову Планирование (несколько вариантов)

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Практическое занятие №3 Разработка миссии и целей организации

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

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: работа в группах.

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

ХОД РАБОТЫ:

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

Задание №1:

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

Введение в тему

Цели SMART. ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

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

Примеры постановки целей по модели SMART.

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

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

ЧТО ТАКОЕ SMART

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

1. S – Specific

В переводе: Конкретность и ясность.

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

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

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

2. M – Measurable

В переводе: Измеримость.

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

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

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

3. A – Achievable

В переводе: Достижимость.

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

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

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

4. R – Relevant

В переводе: Согласованность, важность.

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

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

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

5. T – Time bound

В переводе: Определённость по срокам.

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

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

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

ПОНЯТНЕЕ НА ПРИМЕРАХ

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

Пример 1

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

Проверяем:

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

M (измеримость) – два вебинара в две недели.

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

R (важность) – для привлечения новых клиентов.

T (срок) – это будет до конца марта.

Пример 2

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

Проверяем:

S (specific) – CRM система определена.

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

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

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

T (time bound) – срок установлен.

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

Пример 3

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

Проверяем:

S (конкретность) – работа проводится с отделом продаж.

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

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

R (важность) – увеличения прибыли компании.

T (срок) – точно установлен.

Так интересно!

Пример 4

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

Проверяем:

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

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

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

R (relevant) – реализация миссию предприятия.

T (time bound) – срок пять лет.

Пример 5

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

Проверяем:

S (конкретность) – покупка квартиры для молодого человека.

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

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

R (важность) – для построения личной жизни.

T (срок) – конкретный срок есть.

Неправильные примеры

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

Неправильный пример 1

Список целей, формулирование которых является неправильным:

Ознакомиться с материалами по статье;

Обеспечить конкурентных преимуществ на рынке;

Развить понимание сотрудниками общих целей компании;

Повысить эффективность подразделений к Новому Году;

Максимизировать присутствие компании на рынке;

Сделать сайт по продаже межрегиональной недвижимости;

Изменить отношение подчинённых к работе;

Улучшить качество нашего обслуживания клиентов.

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

Неправильный пример 2

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

Цель: увеличить прибыль агентства



Неправильная формулировка цели

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

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

ОСОБЕННОСТИ

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

Правила

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

2. **Записывайте.** Формулировать цели нужно письменно (хоть в ворде, хоть на листочке расписать). Это позволит вносить корректировки и проработать детальность плана до ясных должностных (или личных) инструкций, шагов по выполнению.

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

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

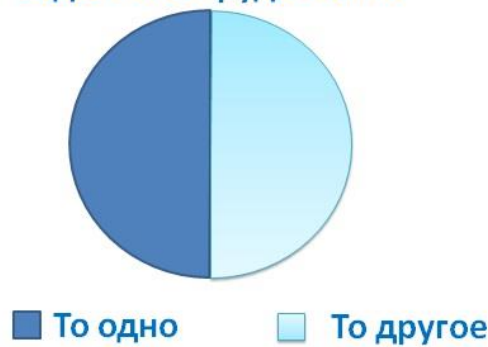
Плюсы

- **Определённость.** Практика показывает, что, когда цель определена, двигаться к ней гораздо легче, и рано или поздно, оставаясь актуальной, результат оказывается выполненным.
- **Практичность.** Обозначает, что описав цель по приведенному алгоритму, Вы фактически уже намечаете себе планирование действий по smart, шаги, которые нужно предпринять.
- **Универсальность.** Алгоритм в постановке целей прост и универсален, позволяет описывать цели не только для управления крупными компаниями, но и планировать личные.
- **Эргономичность.** Методика SMART позволяет повысить экономию времени и энергии, регламентировать работу персонала, повысить продуктивность действий.
- **Мотивация.** Получая ясные указания к работе, сотрудники, подразделения и структуры заметно лучше понимают свои организационные роли. Повышается их мотивация.

Минусы

- **Неопределённость.** Критерии SMART не всегда применимы к стратегическим целям. Планируя стратегию, мы всегда сталкиваемся с неопределённостью.
- **Человеческий фактор.** Жёстко распланированные и заданные цели могут наткнуться на непонимание со стороны персонала, поэтому важно согласовывать планки целей.
- **Ежедневная рутина.** Часто выполнению намеченных целей мешает ежедневная текучка: возникает неуправляемый поток сиюминутных задач, который отвлекает.

Основные причины срыва выполнения заданий сотрудниками



И так всегда...

ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

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

Шаг 1. Что нужно улучшить?

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

Шаг 2. Для чего Вам нужно?

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

Шаг 3. Сколько Вам нужно?

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

Шаг 4. Есть ли необходимые ресурсы?

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

Шаг 5. В какой срок?

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



Схематическое изображение постановки цели по SMART

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

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

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

Тема 2.2 Организация

Практическое занятие №4 «Организация работы подразделения».

Тема: «Организация».

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

1. **Приобретаемые умения:** у2, 4

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

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

Ход работы:

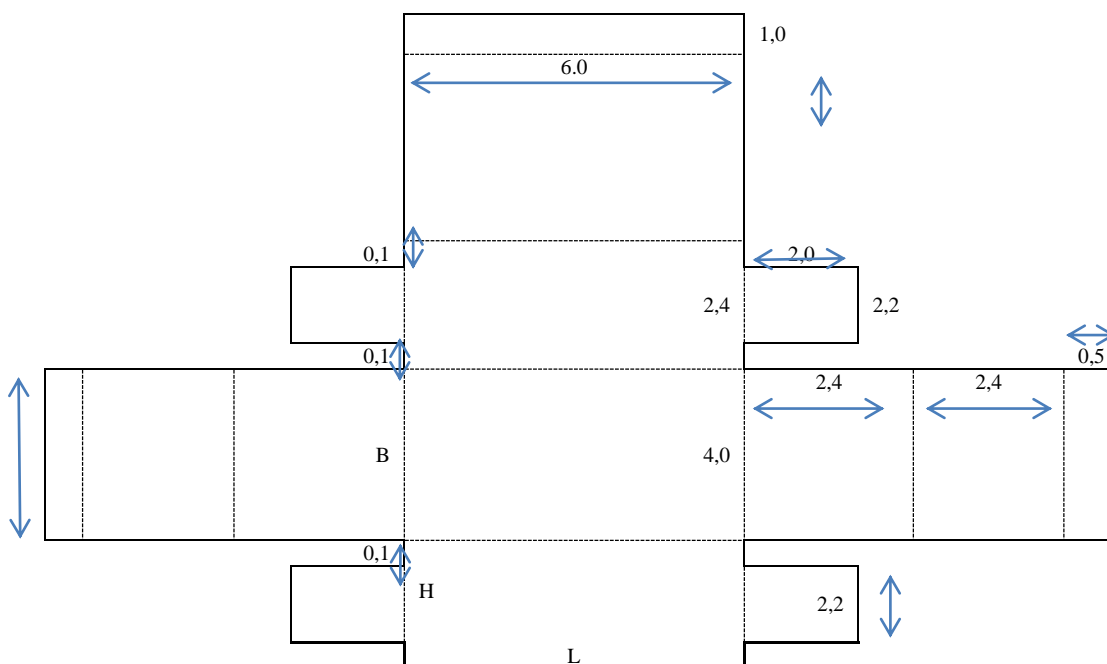
Производство коробок

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

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

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

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



L = 6 см
 H = 2.4см
 B = 4см

Рисунок 1 - Чертеж коробки.

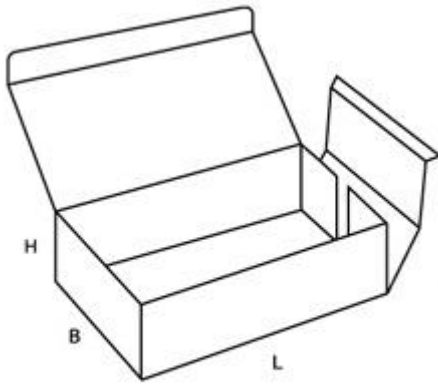


Рисунок 2 – Коробка в собранном виде.

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 чем отличия? Обсудите, как отличия в использовании функций могли отразиться на результатах производства в разных группах.
3. Проанализируйте организацию вашей группы, особенно процесс выбора лидера группы. Каким образом ваша группа могла бы быть более эффективной?

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

Тема: «Организация».

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

3. **Приобретаемые умения:** у2, 4

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

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

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

Ход работы:

Ответить на вопросы (письменно)

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

Ситуация

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

Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь. К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности.

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

Вопросы (письменно):

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?
2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?
4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:

-организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;

-принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?

Самостоятельная работа обучающихся №5

подготовить письменное сообщение: Иерархический характер системы целей, управление по целям.

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Самостоятельная работа обучающихся №6

Составить синквейн к слову Организация (несколько вариантов)

Время выполнения: 60 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Тема 2.3 Мотивация

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

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

Обеспечение занятия: Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-praktikum-452214#page/132>

Норма времени: 2 часа

ХОД РАБОТЫ:

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

Самостоятельная работа обучающихся №7

Предложите систему мотивации для учебной группы (или для малой рабочей группы) при изучении дисциплины «Менеджмент»

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Самостоятельная работа обучающихся №8 Составить синквейн к словам Контроль, мотивация (несколько вариантов)

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Раздел	Вид контроля
Раздел 3 Координация управления	Тестирование, практическое занятие, дискуссия, сообщение, эссе, синквейн, защита презентации

Тест №3

Тема 3.1 Система методов управления. Самоменеджмент

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
36 систему методов управления 38 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	При верных ответах на: не менее 70% тестовых заданий (7)	3 (удовлетворительно)
	от 81% до 90,9 % тестовых заданий (8)	4 (хорошо)
	91 % и \geq тестовых заданий (9-10)	5(отлично)

Укажите правильный ответ

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Что такое методы управления?

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

6. Что такое самоменеджмент?

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

Практическое занятие № 6 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления

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

Приобретаемые умения: - у1

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

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

Ход работы:

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

Задание:

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

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

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

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

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

Самостоятельная работа обучающихся №9

Подготовиться (записать тезисы в рабочей тетради) к теме для последующей дискуссии: Какова взаимосвязь между методами управления, потребностями и мотивацией?

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей, участие в дискуссии

Тест №4

Тема 3.2 Процесс принятия решения

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
34 процесс и методику принятия и реализации управленческих решений 38 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	При верных ответах на:	
	не менее 70% тестовых заданий (7)	3 (удовлетворительно)
	от 81% до 90,9 % тестовых заданий (8)	4 (хорошо)
	91 % и \geq тестовых заданий (9-10)	5(отлично)

Укажите правильный ответ

Требования, предъявляемые к управленческому решению -...

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

Выработка решения состоит из следующих этапов:

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

Что представляет собой процедура подготовки и принятия управленческих решений?

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

Что из указанного списка относится к классификации управленческих решений?

- а Стратегические решения
- б Тактические
- в Производственные
- г Конкурентоспособные
- д Кадровые
- е Аналитические
- ж Реалистические
- з Единоличные
- и Документированные

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

Что из перечисленного относится к требованиям эффективного управленческого решения?

- а Ясная цель
- б Обоснованность

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

- а. Абвде
- б. Абгеж**
- в. Бгдеж

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

- а. Да**
- б. Нет

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

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

- а. Абв
- б. Абгд**
- в. Вгд

«Мозговая атака» относится к методам принятия управленческих решений:

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

Процесс принятия решения начинается с ...

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

Управленческое решение представляет собой:

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

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

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

Принять решение означает:

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

Этапы процесса принятия решения:

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

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

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

Практическое занятие № 7 Решение практических ситуаций на тему **Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации**

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

Приобретаемые умения: - у1, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:

ОК: 1, 2, 3, 4, 6, 7. ПК 1.7.

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

Ход работы:

Задание № 1. Ответьте устно на контрольные вопросы:

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

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

Ситуация 1 Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы

вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 2 – Характеристики и работников Характеристика 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 настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
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

Ситуация 2 Примите оптимальное решение

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

Постановка задачи

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

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

Ситуация 3 Примите оптимальное решение

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

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

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

Ситуация 4 Примите оптимальное решение

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

Постановка задачи

Какая и почему?

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

Ситуация 5 Примите оптимальное решение

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

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

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

Самостоятельная работа обучающихся №10

подготовить презентацию по теме: «Принятие решений»

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: защита презентации

Тест №5

Тема 3.3 Коммуникации в организации

Тема 4.1 Деловое и управленческое общение

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
37 стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение	При верных ответах на:	
	не менее 70% тестовых заданий (7)	3 (удовлетворительно)
	от 81% до 90,9 % тестовых заданий (8)	4 (хорошо)
38 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	91 % и \geq тестовых заданий (9-10)	5(отлично)

Вербальная коммуникация осуществляется...

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

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

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

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

- а) власть;
- б) информация;
- в) лидерство;
- г) стиль.

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

- а) деловая беседа;
- б) деловое совещание;
- в) деловые переговоры;
- г) консультирование

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

- а) деловая беседа;
- б) деловое совещание;
- в) деловые переговоры;
- г) консультирование.

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

- а) деловая беседа;
- б) деловое совещание;
- в) деловые переговоры;
- г) консультирование.

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

- а) общение;
- б) воображение;
- в) влияние;
- г) подражание.

Этапы организации проведения деловых совещаний: ...

- а) подготовка;
- б) проведение;
- в) принятие решения;

г) все варианты верны.

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

- а) договор;
- б) протокол;**
- в) контракт;

г) верных ответов нет.

Подготовка совещания начинается с определения...

- а) необходимости и целесообразности проведения;**
- б) дня и времени проведения;
- в) места проведения;
- г) участников.

Коммуникация — это

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

Для восходящих коммуникаций характерно

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

Для нисходящих коммуникаций характерно

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

Для горизонтальных коммуникаций характерно

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

Формальные коммуникации — это

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

Не формальные коммуникации — это

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

Коммуникационный процесс — это

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

Коммуникационный процесс состоит из элементов

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

Отправитель, как элемент коммуникационного процесса, — это

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

Сообщение, как элемент коммуникационного процесса, — это

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

Канал связи, как элемент коммуникационного процесса, — это

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

Шумы в коммуникационном процессе — это

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

Требования к коммуникационному процессу

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

К функциям коммуникации НЕ относится

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

Практическое занятие № 8 «Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности»

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

Приобретаемые умения: у1, у4

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

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

Практические задания

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

Правила делового разговора:

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

Задачи начала разговора:

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

Задание 2. Решите проблемную ситуацию.

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

Действия предпринимателя:

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

Действия партнера:

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

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

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

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

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

Самостоятельная работа обучающихся №11

подготовить примеры для каждого варианта трансактов.

Время выполнения: 60 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Практическое занятие №9 Составление плана совещания, переговоров, бесед

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

Приобретаемые умения: у1

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

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

Задание:

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

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

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

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

Самостоятельная работа обучающихся №12

подготовить презентацию по теме Правила проведения телефонных переговоров (с примером практической ситуации)

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: защита презентации

Тест №6

Тема 4.2 Управление конфликтами и стрессами

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

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

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

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

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

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

К личностным факторам, вызывающим стресс не относится ...

Увольнение с работы

Свадьба

Уход на пенсию

Перегрузка

К организационным факторам, вызывающим стресс НЕ относится ...

Конфликт ролей

Неопределенность ролей

Плохие условия труда

Увольнение с работы

Какие из названных позиций являются причинами конфликтов?

- а) распределение ресурсов**
- б) нечёткое разграничение прав и обязанностей**
- в) неудовлетворительные коммуникации**
- г) низкое качество выполнения работы
- д) неблагоприятные условия труда**
- е) необоснованное публичное порицание одних сотрудников и не заслуженная похвала других**

Что из перечисленного относится к основным типам конфликтов?

- а) внутриличностный конфликт**
- б) межличностный конфликт**

- в) конфликт между личностью и группой
- г) конфликт между руководителем и подчинённым
- д) межгрупповой конфликт

Какие из приведённых факторов характеризуют отрицательные последствия конфликтов?

- а) ухудшение психологического климата
- б) снижение производительности труда
- в) нарушение сотрудничества и взаимопомощи
- г) укрепление нервной системы работников
- д) возрастание неудовлетворённости трудом и текучесть кадров
- е) формирование представления о другой стороне как о враге

Какие из приведённых позиций являются способами управления стрессами?

- а) распределение объёма и типа работы в соответствии со способностями сотрудников
- б) чёткое определение полномочий и ответственности сотрудников
- в) принуждение к выполнению неинтересной работы
- г) надлежащее вознаграждение за эффективную работу
- д) использование стиля лидерства, соответствующего требованиям ситуации
- е) развитие способностей работников и обсуждение с ними сложных вопросов

Что из перечисленного относится к факторам вызывающим стресс?

- а) перегрузка в работе
- б) страх наказания
- в) интересная работа
- г) плохие условия работы
- д) выговор
- е) увольнение с работы
- ж) поощрение

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

- а) использование равных аргументов в пользу взаимоисключающих позиций
- б) требование временного урегулирования проблемы
- в) необходимость принимать срочное решение при дефиците времени
- г) источник разногласий не существенен
- д) директивные утверждения точки зрения руководителя не приводят к успеху

Конфликт – это.....

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

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

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

Внутриличностный конфликт – это

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

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

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

Самостоятельная работа обучающихся №13

Подготовить презентацию с иллюстрированными примерами на каждый вид конфликтов. Для примеров используйте, конфликты из сферы вашей будущей деятельности.

Время выполнения: 60 минут

Форма контроля: защита презентации

Тема 4.3 Руководство: власть и партнерство

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата	Оценка
37 стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение	При верных ответах на:	
	не менее 70% тестовых заданий (7)	3 (удовлетворительно)
	от 81% до 90,9 % тестовых заданий (8)	4 (хорошо)
38 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	91 % и \geq тестовых заданий (9-10)	5(отлично)

Тест №7

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

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

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

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

Власть – это...

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

Стиль руководства – это...

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

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

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

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

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

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

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

Влияние – это...

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

Внушение – это...

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

Запугивание, обещание причинить подчиненному зло – это...

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

Официальное распоряжение властных органов – это...

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

Законная власть – ...

- а) основывается на привлекательных для исполнителя свойствах менеджера;
- б) основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации;

- в) осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- г) основывается на вознаграждении менеджером подчиненного.

Экспертная власть - ...

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

Стиль руководства – это...

это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным
умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач
возможность влиять на поведение других людей

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

Влияние
Власть
Лидерство
Авторитет

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

Руководство
Власть
Лидерство
Авторитет

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

Влияние
Власть
Лидерство
Авторитет

В основе данного типа власти лежит профессиональная подготовка и компетентность человека

Власть основана на принуждении
Законная власть
Экспертная власть
Эталонная власть

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

Эталонная власть
Законная власть

Харизматическая власть

Экспертная власть

Какие стили руководства существуют?

Семейный, авторитарный, демократический

Демократический, анархический, публичный

Либеральный, авторитарный, демократический

Невмешательство, либеральное, демократическое

Какие типы подчиненных существуют?

Разочарованный эксперт, вовлеченный профессионал, разочарованный стажер, вовлеченный ученик

Разочарованный ученик, вовлеченный профессионал, разочарованный эксперт, вовлеченный стажер

Разочарованный профессионал, вовлеченный стажер, разочарованный эксперт, вовлеченный ученик

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

разочарованный эксперт

вовлеченный профессионал

разочарованный стажер

вовлеченный ученик

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

разочарованный эксперт

вовлеченный профессионал

разочарованный стажер

вовлеченный ученик

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

разочарованный эксперт

вовлеченный профессионал

разочарованный стажер

вовлеченный ученик

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

разочарованный эксперт

вовлеченный профессионал

разочарованный стажер

вовлеченный ученик

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

авторитарный стиль руководства

либеральный стиль руководства

демократический стиль руководства
все ответы верны

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

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

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

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

Практическое занятие №10 Руководство и лидерство

Цель: научить студентов решать ситуационные задачи по применению наиболее оптимального и эффективного стиля управления в конкретной ситуации

Приобретаемые умения: у1

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

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

Ход работы: Внимательно ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей

Особенности реализации различных стилей управления

Важнейшие элементы отношений между руководителем и подчинёнными	Особенности поведения руководителя	
	Автократ	Демократ
Обратные связи (подчинённые стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это)	Применяет критику	Применяет похвалу
Определённая доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчинённых, руководитель решает, какому работнику дать свободу действий, а какой должен делать то, что приказано)	Даёт приказы и указания	Определяет цели
Ориентация на результаты работы (хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчинённого, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда)	4. Делает упор на сроки выполнения работы («Это должно быть сделано до утра»)	4. Делает упор на поощрение («Будет настоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра»)
5. Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности).	5. Главное для него – подчинённый должен всё время быть на своем рабочем месте	5. Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчинённого
6. Личное поведение (отношения между руководителем и подчинёнными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчинённым).	6. Манера поведения – сугубо официальная	6. Манера поведения – держит себя дружески

Задание:

1. Составить список руководителей, с которыми Вы лично знакомы.
2. Проанализировать с помощью таблицы 4 их поведение по отношению к подчинённым в различных ситуациях.
3. Сделать выводы (проанализировать различные стили руководства применительно к разным управленческим ситуациям).
4. Проработать тест «Лидер» и сделать выводы.

Тест «Лидер»

Командовать или подчиняться? Это принципиальный вопрос, который приходится решать неоднократно. Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится кто-то, кто хочет, чтобы им командовали. Даже в самой демократичной, общественной структуре в решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушаться к его авторитетному мнению.

Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, когда командует. «Ведомый», даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам и, как правило, справляется с тем, что ему поручено. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других.

В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят, но и ненавидят тоже – это неизбежно.

В современном обществе, однако, «полководец» (по сути это всегда человек щедрый и верный, готовый рискнуть собственной жизнью) порой уступает место другому – тому, кто маневрирует в тени, не показывает себя. Он не зажигает толпу, чтобы вести её за собой, но умело использует её в своих целях.

Понять свою роль в обществе, в коллективе очень важно для правильного мироощущения: кто я – капитан или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих:

- а) да; б) нет.

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы:

- а) да; б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своё мнение, даже когда это необходимо:

- а) да; б) нет.

4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей:

- а) да; б) нет.

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удастся убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал:

- а) да; б) нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:

- а) да; б) нет.

7. Согласны ли Вы с утверждением: «Всё самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

- а) да; б) нет.

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советнике, который бы мог направить вашу профессиональную активность:

- а) да; б) нет.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

- а) да; б) нет.

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас:

а) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет.

12. Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное впечатление:

а) да; б) нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем:

а) да; б) нет.

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не даёт намечавшихся результатов:

- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений ближе Вашему:

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем Вы предпочитаете работать:

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий:

а) да; б) нет.

20. Когда Вы были ребёнком, часто ли сталкивались с властью вашего отца:

- а) да; б) нет.

21. Умее ли Вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен:

- а) да; б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли:

- а) быть первым в деревне; б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли Вы, что Вы – человек, сильно влияющий на других людей:

- а) да; б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

- а) да; б) нет.

26. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный; б) у кого самый сильный характер

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

- а) да; б) нет.

28. Умее ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас:

- а) да; б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более

значительным:

- а) тот, который решает все сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия:

- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.

31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют:

- а) да;
- б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу:

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как поведете себя:

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:

- а) да;
- б) нет.

35. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:

- а) да;
- б) нет.

36. Что Вы бы предпочли в своей профессиональной деятельности:

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо

37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

- а) да; б) нет.

38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чём Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц:

- а) да; б) нет.

39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних:

- а) да; б) нет

40. Как Вы обычно ведёте себя, встретившись с трудностями:

- а) трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли Вы делаете резкие упрёки сотрудникам, когда они их заслуживают:

- а) да; б) нет.

42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряжённость жизни:

- а) да; б) нет.

43. Если Вам предстоит произвести реорганизацию, как Вы поступаете:

- а) ввожу изменения немедленно;
б) предлагаю медленнее, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливую собеседника:

- а) да; б) нет.

45. Согласны ли Вы с мыслью: «Чтобы быть счастливым, нужно жить незаметно»:

- а) да; б) нет.

46. Считаете ли Вы, что каждый из людей должен сделать что-то выдающееся:

а) да; б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать:

- а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.;
б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку Вам приятнее слушать:

- а) торжественную, могучую; б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями:

- а) да; б) нет.

50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас:

- а) да; б) нет.

Результат: с помощью таблицы 7 подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос Вы получаете балл только за вариант «а» или «б» в левой колонке («Ваш ответ»).

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- до 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- выше 40 баллов: склонность к диктату.

Ключ к тесту «Лидер»

Вопрос	Ваш ответ		Вопрос	Ваш ответ	
1	а	б	26	а	б
2	а	б	27	б	а
3	б	а	28	а	б
4	а	б	29	б	а
5	а	б	30	б	а
6	б	а	31	а	б
7	а	б	32	а	б
8	а	б	33	а	б
9	б	а	34	а	б
10	а	б	35	б	а
11	а	б	36	б	а
12	а	б	37	а	б
13	б	а	38	б	а
14	б	а	39	а	б
15	а	б	40	б	а
16	б	а	41	а	б
17	б	а	42	а	б
18	б	а	43	а	б
19	б	а	44	а	б
20	а	б	45	б	а
21	а	б	46	а	б
22	б	а	47	б	а
23	а	б	48	а	б
24	а	б	49	б	а
25	б	а	50	б	а

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные качества руководителя?
2. Что такое руководство?
3. Что такое стиль руководства?
4. Назвать три основных стиля руководства и их разновидности.

Самостоятельная работа обучающихся №14

Написать эссе на тему: Каким должен быть современный менеджер?

Время выполнения: 180 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

5.2.3 Задания для проведения Дифференцированного зачета

ЗАДАНИЕ (теоретическое) № 1

Текст задания: Раскрыть сущность теоретических основ менеджмента

Условия выполнения задания:

1. Место (время) выполнения задания: кабинет менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. При выполнении данного теоретического задания необходимо привести примеры из деятельности разнообразных коммерческих организаций

Вариант № 1

Проверяемые результаты обучения - 31

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

Вариант № 2

Проверяемые результаты обучения - 31

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

Вариант № 3

Проверяемые результаты обучения – 36

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

Вариант № 4

Проверяемые результаты обучения – 35

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

Вариант № 5

Проверяемые результаты обучения – 35

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

Вариант № 6

Проверяемые результаты обучения – 36

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

Вариант № 7

Проверяемые результаты обучения – 33, 37

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

Вариант № 8

Проверяемые результаты обучения – 32, 38

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

Вариант № 9

Проверяемые результаты обучения – 36

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

Вариант № 10

Проверяемые результаты обучения – 32

Охарактеризуйте функциональную структуру управления, назовите ее достоинства и недостатки.

Вариант № 11

Проверяемые результаты обучения – 32

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

Вариант № 12

Проверяемые результаты обучения – 35

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

Вариант № 13

Проверяемые результаты обучения – 36, 38

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

Вариант № 14

Проверяемые результаты обучения – 37, 38

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

Вариант № 15

Проверяемые результаты обучения - 37, 38

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

Вариант № 16

Проверяемые результаты обучения – 37

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

Вариант № 17

Проверяемые результаты обучения – 32, 38

Охарактеризуйте внутреннюю среду организации. Назовите факторы внутренней среды организации.

Вариант № 18

Проверяемые результаты обучения - 37, 38

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

Вариант № 19

Проверяемые результаты обучения – 37

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

Вариант № 20

Проверяемые результаты обучения - 37, 38

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

Вариант № 21

Проверяемые результаты обучения – 37

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

Вариант № 22

Проверяемые результаты обучения – 32, 38

Охарактеризуйте линейную структуру управления, назовите ее достоинства и недостатки.

Вариант № 23

Проверяемые результаты обучения – 34

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

Вариант № 24

Проверяемые результаты обучения – 34

Раскройте содержание понятия «управленческое решение». Перечислите основные требования, предъявляемые к управленческому решению.

Вариант № 25

Проверяемые результаты обучения – 35

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

Вариант № 26

Проверяемые результаты обучения – 37

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

Вариант № 27

Проверяемые результаты обучения - 37, 38

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

Вариант № 28

Проверяемые результаты обучения – 35

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

Вариант № 29

Проверяемые результаты обучения – 37

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

Вариант № 30

Проверяемые результаты обучения – 35

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

ЗАДАНИЕ (практическое) № 2

Текст задания: Выполнить условие практического задания

Условия выполнения задания:

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

Схемами организационных структур управления

Схемой «Пирамида потребностей»

Схемой «Цикл менеджмента»

При выполнении данного практического задания:

Провести анализ ситуаций, определить оптимальные способы решения предложенных проблем.

Вариант № 1

Проверяемые результаты обучения – У3, У4

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

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

Вариант № 2

Проверяемые результаты обучения – У3, У4

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

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

Вариант № 3

Проверяемые результаты обучения – У3, У4

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

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

Вариант № 4

Проверяемые результаты обучения – У3, У4

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

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

Вариант № 5

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

Вариант № 6

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

Вариант № 7

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Вариант № 8

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Вариант № 9

Проверяемые результаты обучения – У2, У4

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

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

Вариант № 10

Проверяемые результаты обучения – У2, У4

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

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

Вариант № 11

Проверяемые результаты обучения – У2, У4

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

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

Вариант № 12

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

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

Вариант № 13

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

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

Вариант № 14

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

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

Вариант № 15

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

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

Вариант № 16

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

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

Вариант № 17

Проверяемые результаты обучения – У3, У4

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

Вариант № 18

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

Вариант № 19

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

Список решений:

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

Вариант № 20

Проверяемые результаты обучения – У4

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

Вариант № 21

Проверяемые результаты обучения – У3

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

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

Вариант № 22

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

Таблица 1

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Вариант № 23

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

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

Вариант № 24

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Действия руководителя:

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

Вариант № 25

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Что вы ответите:

- а) скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом;
- б) успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат;

в) посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Вариант № 26

Проверяемые результаты обучения – У2, У4

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

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

Вариант № 27

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

Сформулируйте проблему и предложите возможные варианты ее решения.

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

Вариант № 28

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Вариант № 29

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Вариант № 30

Проверяемые результаты обучения – У1, У4

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

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

Состав бригады:

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

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

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

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

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