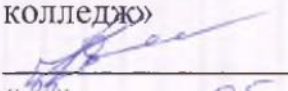


Управление образования и науки Тамбовской области
Тамбовское областное государственное бюджетное
профессиональное образовательное учреждение
«Мичуринский агросоциальный колледж»
(ТОГБПОУ «Мичуринский агросоциальный колледж»)

УТВЕРЖДАЮ
Директор ТОГБПОУ
«Мичуринский агросоциальный
колледж»
 О.В. Котельникова
«22» 05 2023 г.

Фонд оценочных средств
учебной дисциплины
ОП.09 Менеджмент
программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности **38.02.03 Операционная деятельность в логистике**

РАССМОТРЕНО
На заседании методического совета
Протокол № 10 от 22.05. 2023г.
Председатель  А.В. Свиридов

Фонд оценочных средств разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности СПО 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Разработчик:

Лошаков Сергей Юрьевич,

преподаватель ТОГБПОУ «Мичуринский агросоциальный колледж»

Рассмотрена на заседании предметно-цикловой комиссии гуманитарного, математического, естественно-научного и информационного цикла.

Протокол № 8 от 19 мая 2023 г.

Председатель Лошаков /Лошаков С.Ю./

Согласовано:

Зам. директора по УПР

С.Ю. Гусельникова

« 22 » 05 2023 г.

I. Паспорт фонда оценочных средств

1. Область применения фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.09 Менеджмент.

В рамках оценочных материалов результатов освоения рабочей программы осуществляется оценка результатов практической подготовки обучающихся.

Оценка результатов практической подготовки осуществляется в образовательной организации (в техникуме) и (или) на предприятии, в организации.

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

Фонд оценочных средств разработан на основании:
основной профессиональной образовательной программы по специальности СПО 38.02.03 Операционная деятельность в логистике;

программы учебной дисциплины ОП.09 Менеджмент.

Таблица 1

Наименование объектов контроля и оценки (объекты оценивания) ¹	Основные показатели оценки результата и их критерии	Тип задания; № задания	Форма аттестации (в соответствии с учебным планом)
У1 планировать и организовывать работу подразделения;	Демонстрирует умение планировать и организовывать работу подразделения;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	Дифференцированный зачет
У2 формировать организационные структуры управления;	Демонстрирует умение формировать организационные структуры управления;	ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
У3 разрабатывать мотивационную политику организации;	Демонстрирует умение разрабатывать мотивационную политику организации;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
У4 применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	демонстрирует умение применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9,	

¹ Личностные результаты обучающихся в соответствии с Рабочей программой воспитания по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике учитываются в ходе оценки результатов освоения учебной дисциплины.

		ЗАДАНИЕ № 10.	
У5 принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	демонстрирует умение принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
У6 учитывать особенности менеджмента (по отраслям);	демонстрирует умение учитывать особенности менеджмента (по отраслям);	ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
31 сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	демонстрирует знание характерных черт современного менеджмента, истории его развития;	ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
32 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	демонстрирует знание особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
33 внешнюю и внутреннюю среды организации;	демонстрирует знание внешней и внутренней среды организации;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
34 цикл менеджмента;	демонстрирует знание цикла менеджмента;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
35 процесс принятия и реализации управленческих решений;	демонстрирует знание процесса принятия и реализации управленческих решений;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
36 функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование,	демонстрирует знание функций менеджмента в рыночной экономике: демонстрирует знание порядка организации, планирования, мотивация и	ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	

мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	контроля деятельности экономического субъекта;		
37 систему методов управления;	демонстрирует знание системы методов управления;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
38 методику принятия решений;	демонстрирует знание методики принятия решений;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
39 стили руководства, коммуникации в организациях, правила эффективного делового общения	демонстрирует знание стилей руководства, коммуникаций в организациях, правил эффективного делового общения;	ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ОК 1. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.	Участие во внеурочной деятельности (олимпиадах, конкурсах, неделях ЦМК, празднике «Студенческая весна»); систематическая подготовка к практическим занятиям; оформление портфолио;	ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ОК 2. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;	Извлечение и анализ информации по своей профессиональной деятельности из различных источников; использование различных способов поиска информации; применение найденной информации для решения профессиональных задач;	ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ОК 3. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие,	Рациональное планирование этапов деятельности, точное выполнение требований преподавателя, оптимальный выбор методов и способов выполнения практических и	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	

предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;	самостоятельных работ;		
ОК 4. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;	Толерантное отношение к коллегам при выполнении различных видов работ;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ОК 5. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей;	ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ПК 1.2. Организовывать процессы складирования и грузопереработки на складе;	Выполнять управленческие функции во время процессов складирования и грузопереработки на складе;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ПК 1.4. Применять модели управления и методы анализа и регулирования запасами;	Способность рационально управлять запасами и анализировать свои решения;	ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ПК 3.1. Планировать, подготавливать и осуществлять процесс перевозки грузов;	Управление перевозкой грузов;	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 2 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ПК 4.1. Планировать	Составление плана работы логистической системы в	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 2 (практического	

работу элементов логистической системы;	целом и ее элементов;	характера), ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	
ПК 4.3. Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы.	Составление плана работы логистической системы на уровне подразделения (участка) и оценивать его эффективность работы.	ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое), ЗАДАНИЕ № 8 (практического характера), ЗАДАНИЕ № 9, ЗАДАНИЕ № 10.	

2. Комплект оценочных средств

2.1. Задания для текущего контроля

Раздел 1. Основы менеджмента организации/Тема Сущность и характерные черты современного менеджмента

ЗАДАНИЕ № 1 (теоретическое)

Вариант I

Текст задания: Правильно ответить на вопросы

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

- Английское слово «менеджмент» употребляется, когда мы говорим:
 - управление;
 - управление в сфере услуг;
 - управление в рыночных условиях.
- Главное содержание менеджмента – это:
 - обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей;
 - интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы;
 - организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы;
 - управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей
- Что является объектом менеджмента?
 - технические ресурсы;
 - люди;
 - финансовые ресурсы;
 - технологии
- Менеджмент и управление – это:
 - одно и то же;
 - разные, но связанные между собой процессы;
 - взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления;
 - взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента
- Подход, рассматривающий управление как серию взаимосвязанных управленческих функций:

- а) управленческий
 - б) процессный
 - в) ситуационный
 - г) плановый
6. Какие бывают функции менеджмента?
- а) общие, индивидуальные;
 - б) групповые, специфические;
 - в) конкретные, расширенные;
 - г) правильного ответа нет.
7. Вид менеджмента, который занимается решением наиболее важных, глобальных проблем организации в целом:
- а) теоретический;
 - б) практический;
 - в) стратегический;
 - г) оперативный
8. Принцип менеджмента – это идеи, которые следует принимать во внимание при управлении:
- а) бюджетными организациями и учреждениями;
 - б) коммерческими организациями;
 - в) любой организацией.
9. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем теории научного менеджмента:
- а) Маслоу;
 - б) Мэйо;
 - в) Тейлор;
 - г) МакГрего
10. Кто является автором знаменитых 14 принципов управления:
- а) М. Вебер;
 - б) А. Файоль;
 - в) Ф.В. Тейлор;
 - г) Т. Парсонс

Вариант II

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. Менеджмент как наука появился:
- а) с появлением первых фабрик, заводов;
 - б) в конце XIX в.
 - в) в начале XX в.
2. Что является основными факторами развития менеджмента?
- а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства;
 - б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий;
 - в) доминирующий способ общественного производства;
 - г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда
3. Что является субъектом менеджмента?
- а) технические ресурсы;
 - б) люди;
 - в) финансовые ресурсы;
 - г) технологии
4. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

- а) планирование;
 - б) контроль;
 - в) организация;
 - г) мотивация
5. Подход, рассматривающий организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как технология, люди, задачи, которые ориентированы на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды:
- а) процессный
 - б) технический
 - в) институциональный
 - г) системный
6. К правильным функциям менеджмента относятся?
- а) планирование;
 - б) координирование;
 - в) распределение;
 - г) стимулирование;
 - д) все ответы верны.
7. Инновационный менеджмент это:
- а) самостоятельная наука;
 - б) совокупность методов управления персоналом;
 - в) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
 - г) фундаментальное исследование
8. Принцип демократизации управления предполагает:
- а) обязательное участие работников организации в демократических выборах страны;
 - б) создание атмосферы партнерства и доверия, повышение самооценки работника;
 - в) доверие и отсутствие контроля над деятельностью некоторых опытных специалистов.
9. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем классической школы менеджмента:
- а) Файоль;
 - б) Тейлор;
 - в) Фоллет;
 - г) Мэйо
10. Учёный, разделивший весь процесс управления на 5 основных функций: планирование, организация, подбор кадров, руководство, контроль:
- а) Т. Парсонс;
 - б) Ф. Тейлор;
 - в) А. Файоль;
 - г) М. Вебер

Эталон ответов

1 вариант	2 вариант
1. - а	1. - б, в
2. - а, б, в, г	2. - а, б, в, г
3. - б	3. - б
4. - а, б, в, г	4. - а, б, в, г
5. - б	5. - г
6. - г	6. - а, б
7. - в	7. - в
8. - в	8. - б
9. - в	9. - а
10. - б	10. - в

Критерии оценки:

За правильное выполнение каждого из заданий начисляется 1 балл.

За неправильный ответ на вопросы баллы не начисляются.

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
70 - 89	4	хорошо
55 - 79	3	удовлетворительно
менее 55	2	неудовлетворительно

Раздел 1. Основы менеджмента организации/Тема Внешняя и внутренняя среда организации.

ЗАДАНИЕ № 2 *(практического характера)***Условия выполнения задания**

1. Место (время) выполнения задания - кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. Вы можете воспользоваться бумагой, ручкой, справочниками, компьютерами с интернетом (https://ru.wikipedia.org/wiki/Жизненный_цикл_организации и другими ресурсами).

Текст задания: Составить схему «Жизненный цикл организации», с описанием ее элементов и этапов жизненного цикла.

Раздел 1. Основы менеджмента организации/Тема Цикл менеджмента

ЗАДАНИЕ № 3 (теоретическое)**Вариант I**

Текст задания: Правильно ответить на вопросы

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. Как называется 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. По форме планирование бывает?
 - а) тактическое;
 - б) конкретное;
 - в) перспективное

3. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?
- а) перспективное;
 - б) среднесрочное;
 - в) оперативное
4. Необходимость планирования заключается в определении
- а) конечных и промежуточных целей;
 - б) задач, решение которых необходимо для достижения целей;
 - в) средств и способов решения задач;
 - г) правильного ответа нет
5. Анализ –это:
- а) это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;
 - б) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
 - в) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования
6. Назовите этапы регулирования:
- а) информационная подготовка для принятия решений;
 - б) разработка и принятие решений;
 - в) определение структуры предприятий
7. Задачи контроля
- а) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности;
 - б) оценка состояния и значимости полученных результатов;
 - в) разработка и принятие решений
8. Своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы – это задача контроля
- а) предварительного;
 - б) текущего;
 - в) заключительного;
 - г) все ответы верны.
9. Теория мотивации, основная мысль которой состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей:
- а) справедливости;
 - б) ожидания;
 - в) модель Портера - Лоулера;
 - г) теория потребностей А. Маслоу
10. Планирование – это:
- а) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
 - б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
 - в) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений

Вариант II

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. Выделите принципы организации менеджмента?
- а) непрерывность;
 - б) ритмичность;

- в) надежность;
 г) все ответы верны
2. Какие бывают виды регулирования?
 а) реактивное;
 б) операционное;
 в) упреждающее
3. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет?
 а) перспективное;
 б) среднесрочное;
 в) оперативное
4. Назовите этапы регулирования: а) информационная подготовка для принятия решений;
 б) разработка и принятие решений;
 в) определение структуры предприятия
5. Управление – это:
 а) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
 б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
 в) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу
6. Принципы регулирования:
 а) рациональность;
 б) ритмичность;
 в) надежность;
 г) достоверность
7. Задача регулирования:
 а) обновление планируемых заданий;
 б) обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
 в) корректировка результатов деятельности;
8. Составление стандартов, нормативов до начала выполнения работ – это цель контроля
 а) текущего;
 б) заключительного;
 в) предварительного;
 г) все ответы верны
9. Теория мотивации, основанная на потребностях высшего уровня причастности, успехе, власти:
 а) Ф. Герцберга;
 б) А. Маслоу;
 в) Мак Клелланда;
 г) Портера-Лоулера.
10. Регулирование – это:
 а) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
 б) процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
 в) функция менеджмента

Эталон ответов

1 вариант	2 вариант
1. - в	1. - г
2. - в	2. - а
3. - б	3. - а
4. - а, б, в	4. - а, б

5. - а	5. - б
6. - а, б	6. - а, г
7. - б	7. - б
8. - б	8. - в
9. - г	9. - в
10. - а	10. - а

Критерии оценки:

За правильное выполнение каждого из заданий начисляется 1 балл.

За неправильный ответ на вопросы баллы не начисляются.

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
70 - 89	4	хорошо
55 - 79	3	удовлетворительно
менее 55	2	неудовлетворительно

Раздел 2. Процесс управления и принятия управленческих решений/Тема Система методов управления

ЗАДАНИЕ № 4 (практического характера)

Условия выполнения задания

1. Место (время) выполнения задания - кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. Вы можете воспользоваться бумагой, ручкой, справочниками, компьютерами с интернетом и другими ресурсами.

Текст задания: Составить схему «Этапы принятия рационального управленческого решения».

Раздел 2. Процесс управления и принятия управленческих решений/Тема Коммуникации в организации

ЗАДАНИЕ № 5 (теоретическое)

Вариант I

Текст задания: Правильно ответить на вопросы

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. Организационная коммуникация – это:
 - а) предоставление информации большому числу людей внутри организации;
 - б) передача информации отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами;

- в) инструмент для координации деятельности подразделений организации;
 - г) иерархия целей организации
2. Какие выделяют виды коммуникаций?
- а) личные и коллективные;
 - б) временные и постоянные;
 - в) внутренние и внешние;
 - г) механические и автоматические.
3. Каких видов бывают коммуникации:
- а) внешние, внутренние;
 - б) открытые, закрытые;
 - в) прямые, косвенные;
 - г) линейно-штабные, линейно-функциональные.
4. На каком этапе коммуникации происходит процесс интерпретации?
- а) этап отправления;
 - б) этап получения;
 - в) этап передачи.
5. Как называется дистанция при общении 50-120 см?
- а) интимной;
 - б) персональной;
 - в) социальной;
 - г) публичной
6. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:
- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
 - б) доброжелательная атмосфера общения;
 - в) желание сторон продолжать коммуникации;
 - г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения;
 - д) точность формулировок
7. Функции коммуникативности в организации:
- а) контроль;
 - б) мотивация;
 - в) инновации;
 - г) эмоциональное выражение;
 - д) передача информации.
8. К какому типу барьера относятся жаргон и сленг?
- а) языковые;
 - б) культурные;
 - в) различия в статусе;
 - г) личностные
9. Обратная связь в процессе коммуникации может быть:
- а) директивной и недирективной;
 - б) положительной и отрицательной;
 - в) прямой и косвенной
10. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают информирование персонала прежде, чем СМИ?
- а) нет, неверно;
 - б) да, верно.

Вариант II

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. Что такое коммуникация:
 - а) обмен информацией;
 - б) общение;
 - в) обмен информацией и средство для передачи этой информации;
 - г) восприятие информации.
2. Из каких компонентов состоит структура коммуникаций?
 - а) источник;
 - б) сообщение;
 - в) канал;
 - г) получатель;
 - д) обратная связь
3. Из каких связей состоит коммуникационная сеть?
 - а) прямых и косвенных связей;
 - б) прямых и обратных связей;
 - в) вертикальных, горизонтальных связей;
 - г) вертикальных, горизонтальных, диагональных связей
4. Сколько процентов работы занимает коммуникация у руководителя:
 - а) 90;
 - б) 50;
 - в) 70;
 - г) 80
5. Сколько процентов коммуникации в средней остается в памяти у человека
 - а) 24;
 - б) 60;
 - в) 70;
 - г) 80
6. Самой простой коммуникационной сетью является
 - а) цепочка;
 - б) звезда;
 - в) круг;
 - г) шпора
7. Модели коммуникаций в организации:
 - а) действие;
 - б) бездействие;
 - в) Взаимодействие;
 - г) процесс.
8. Вид слухов, которые вызваны предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками
 - а) мечты и чаяния
 - б) вбивание клиньев
 - в) финальный слух
 - г) слухи-пугала
9. Коммуникационная связь между начальником отдела кадров и главным бухгалтером является _____ связью.
 - а) горизонтальной;
 - б) диагональной;
 - в) вертикальной
10. Верно ли, что коммуникационные стратегии при проведении изменений в компании предполагают прояснение полезности и схемы решений об изменениях?
 - а) да, верно;
 - б) нет, неверно

Эталон ответов

1 вариант	2 вариант
1. - а, в	1. - в
2. - в	2. - а, б, в
3. - а	3. - в
4. - в	4. - г
5. - а	5. - а
6. - а	6. - а
7. - д	7. - а, в, г
8. - а	8. - в
9. - а, б	9. - а
10. - б	10. - а

Критерии оценки:

За правильное выполнение каждого из заданий начисляется 1 балл.

За неправильный ответ на вопросы баллы не начисляются.

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
70 - 89	4	хорошо
55 – 79	3	удовлетворительно
менее 55	2	неудовлетворительно

Раздел 2. Процесс управления и принятия управленческих решений/Тема Стили управления

ЗАДАНИЕ № 6 (теоретическое)

Вариант I

Текст задания: Правильно ответить на вопросы

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

- Какие бывают виды разделения труда менеджеров?
 - функциональное;
 - горизонтальное;
 - вертикальное;
 - прямое.
- Сколько существует иерархических уровней менеджмента?
 - 5;
 - 3;
 - 9.
- Кто относится к среднему уровню менеджеров?
 - заместители;

- б) руководители подразделений;
 - в) руководители групп.
4. Функции менеджмента бывают:
- а) общие, индивидуальные;
 - б) групповые, специфические;
 - в) конкретные, расширенные;
 - г) правильного ответа нет.
5. Выберите правильные функции менеджмента:
- а) планирование;
 - б) координирование;
 - в) распределение;
 - г) стимулирование;
 - д) все ответы верны.
6. Планирование – это:
- а) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
 - б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
 - в) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
7. Сформулируйте задачи планирования:
- а) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
 - б) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
 - в) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.
8. По форме планирование бывает:
- а) тактическое;
 - б) конкретное;
 - в) перспективное.
9. Необходимость планирования заключается в определении:
- а) конечных и промежуточных целей;
 - б) задач, решение которых необходимо для достижения целей;
 - в) средств и способов решения задач;
 - г) правильного ответа нет.
10. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?
- а) перспективное;
 - б) среднесрочное;
 - в) оперативное.

Вариант II

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:
- а) перспективное;
 - б) среднесрочное;
 - в) оперативное.
2. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:
- а) планирования;
 - б) организации;
 - в) контроля.

3. Выберите основные принципы организации менеджмента:
- непрерывность;
 - ритмичность;
 - надежность;
 - все ответы верны.
4. Функции административно-оперативного управления:
- определение структуры предприятий;
 - периодическое или непрерывное сравнение;
 - установление ответственности.
5. Регулирование – это:
- управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
 - процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
 - функция менеджмента.
6. Принципы регулирования:
- рациональность;
 - ритмичность;
 - надежность;
 - достоверность.
7. Задача регулирования:
- обновление планируемых заданий;
 - обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
 - корректировка результатов деятельности;
8. Виды регулирования:
- реактивное;
 - операционное;
 - упреждающее.
9. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность:
- реактивное;
 - операционное;
 - упреждающее.
10. Назовите этапы регулирования:
- информационная подготовка для принятия решений;
 - разработка и принятие решений;
 - определение структуры предприятия.

Эталон ответов

1 вариант	2 вариант
1. – б, в	1. - а
2. - б	2. – б
3. - б	3. – г
4. - г	4. - а, в
5. – а, б	5.- а, в
6. - а	6.- а, г
7. - а	7. - б
8. - в	8.- а, в
9. – а, б, в	9.- в
10. - б	10.- а, б

Критерии оценки:

За правильное выполнение каждого из заданий начисляется 1 балл.

За неправильный ответ на вопросы баллы не начисляются.

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
70 - 89	4	хорошо
55 – 79	3	удовлетворительно
менее 55	2	неудовлетворительно

Раздел 2. Процесс управления и принятия управленческих решений/Тема Управление конфликтами и стрессами

ЗАДАНИЕ № 7 (теоретическое)

Вариант I

Текст задания: Правильно ответить на вопросы

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один правильный ответ.

- В каком конфликте в качестве конфликтующих сторон выступают разные части нашего «Я», которые входят в столкновение?
 - межгрупповой конфликт;
 - социальный конфликт;
 - межличностный конфликт;
 - внутриличностный конфликт
- Как называется специальная область знаний, изучающая конфликт, как социальное явление?
 - социология;
 - социальная психология, юриспруденция
 - конфликтология;
 - логика
- Как называется открытое столкновение противоборствующих сторон в начальной стадии разногласий?
 - инцидент;
 - казус;
 - случай;
 - происшествие
- Какого элементы структуры конфликта не достает? стороны (участники) конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтных ситуаций, исход конфликтных действий
- Что является предметом конфликтологии?
 - общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов;
 - общие закономерности развития и функционирования психики;
 - трагические последствия войн.
- Какой из перечисленных конфликтов лишний по степени вовлеченности людей в конфликты?
 - межличностные;
 - межгрупповые;
 - классовые;
 - межгосударственные;

д) межнациональные

е) внутриличностные

7. Из перечисленных стратегий поведения в конфликте выберите ту, что является индивидуальной пассивной стратегией поведения в конфликте?

а) компромисс;

б) сотрудничество;

в) избегание;

г) приспособление

Вариант II

Инструкция: Тест состоит из 10 заданий. Прежде, чем приступить к его выполнению, подумайте, в чем заключается смысл задания. Вспомните значения терминов, понятий, указанных в вопросе. Выполняя задания, необходимо выбрать один правильный ответ.

1. Какой конфликт возникает как противоборство двух или более людей, обусловленное разнонаправленными целями, мотивами, позициями, интересами?

а) межгрупповой конфликт;

б) социальный конфликт;

в) межличностный конфликт;

г) внутриличностный конфликт

2. Что называют столкновением противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия?

а) противостояние;

б) разногласия;

в) ссора;

г) конфликт

3. Как в конфликте называют «носителей» противоположностей, разнонаправленных тенденций (целей, интересов и т. д.)?

а) оппонентами;

б) соперниками;

в) конкурент;

г) противник

4. Какой стадии конфликта не хватает в перечисленных стадиях развития конфликта? Конфликтная ситуация, осознание участниками конфликтной ситуации, полное или частичное разрешение конфликта.

5. Что является предметом конфликтологии?

а) общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов;

б) общие закономерности развития и функционирования психики;

в) трагические последствия войн

6. Какой из перечисленных конфликтов лишний по степени вовлеченности людей в конфликты?

а) межличностные;

б) межгрупповые;

в) классовые;

г) межгосударственные;

д) межнациональные

е) внутриличностные

7. Из перечисленных стратегий поведения в конфликте выберите ту, которая преследует цель - сохранение взаимоотношений, это –

а) компромисс;

б) противоборство;

в) избегание;

г) приспособление

Эталон ответов

1 вариант	2 вариант
1. г	1. в
2. в	2. г
3. г	3. а
4.возможные действия участников	4.переход к конфликтному поведению
5. а	5. а
6. е	6. е
7. а	7. в

Критерии оценки:

За правильное выполнение каждого из заданий начисляется 1 балл.

За неправильный ответ на вопросы баллы не начисляются.

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
70 - 89	4	хорошо
55 – 79	3	удовлетворительно
менее 55	2	неудовлетворительно

ЗАДАНИЕ № 8 *(практического характера)*

Условия выполнения задания

1. Место (время) выполнения задания - кабинет Менеджмента
2. Максимальное время выполнения задания: 30 мин.
3. Вы можете воспользоваться бумагой, ручкой, справочниками, компьютерами с интернетом и другими ресурсами.

Текст задания: Составить схему «Конфликты в организации», отразив в ней функции и виды конфликтов.

ЗАДАНИЕ № 9

Практические занятия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1

Тема: Внешняя и внутренняя среда организации.

Название практической работы: Проведение SWOT-анализа организации.

Ведущая дидактическая цель: Формирование практических учебных умений по проведению SWOT-анализа организации.

Формируемые ОК: ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05.

Формируемые ПК: ПК 1.2., ПК 1.4, ПК 3.1., ПК 4.1., ПК 4.3.

Учебные материалы: конспект, тетрадь для практических работ, бланки, компьютер с установленным лицензионным ПО, интернет.

Содержание работы:

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

Strengths (сильные стороны),

Weaknesses (слабые стороны),

Opportunities (возможности),

Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

- Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать для устранения угроз.
- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить угрозу.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Характер выполнения работы: Поисковый

Форма организации занятия: Комбинированный, практикум

Вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию:

Что обозначают буквы S, W, O, T в аббревиатуре SWOT-анализ?

Какие достоинства у стратегии узкой специализации?

Что является предметом стратегического управления организации?

Задания для практического занятия:

Допустим, вы являетесь директором малой фирмы и приступаете к разработке бизнес-плана фирмы. Выберите направление деятельности фирмы из следующего перечня:

- Пекарня
- Производство молочной продукции (сыра)
- Производство лечебного чая «Здоровье»
- Производство грибов
- Производство чистой воды
- Производство окон и дверей

- Салон по пошиву свадебных нарядов.

Ответьте на следующие вопросы:

- а) Какая продукция входит в хозяйственный портфель вашей фирмы?
- б) Проведите оценку и анализ сильных и слабых сторон собственной организации и предполагаемого к выпуску продукта (услуги) (SWOT-анализ)
- в) Проведите сравнительную оценку конкурентоспособности продукта (услуги), предварительно выбрав основные качественные параметры продукции.

Вопросы и задания для закрепления:

Построение каких матриц включает методика SWOT-анализа?

Что относят к факторам внешней среды косвенного воздействия?

Что относят к элементам, составляющим среду прямого воздействия на предприятие?

Список рекомендуемой литературы:

1. Дорофеева, Л. И. Основы менеджмента : учебник для СПО / Л. И. Дорофеева. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 494 с. — ISBN 978-5-4488-1329-0, 978-5-4497-1357-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/110573>
2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>

Критерии оценки: Правильное выполнение всех заданий или наличие одной-двух негрубых ошибок – оценка 5 (отлично), выполнение $\frac{3}{4}$ заданий и более – оценка 4 (хорошо), выполнение более половины заданий – оценка 3 (удовлетворительно).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2

Тема: Цикл менеджмента.

Название практической работы: Разработка различных видов планов деятельности логистической службы (отдела логистики).

Ведущая дидактическая цель: Формирование практических учебных умений в разработке различных видов планов деятельности логистической службы.

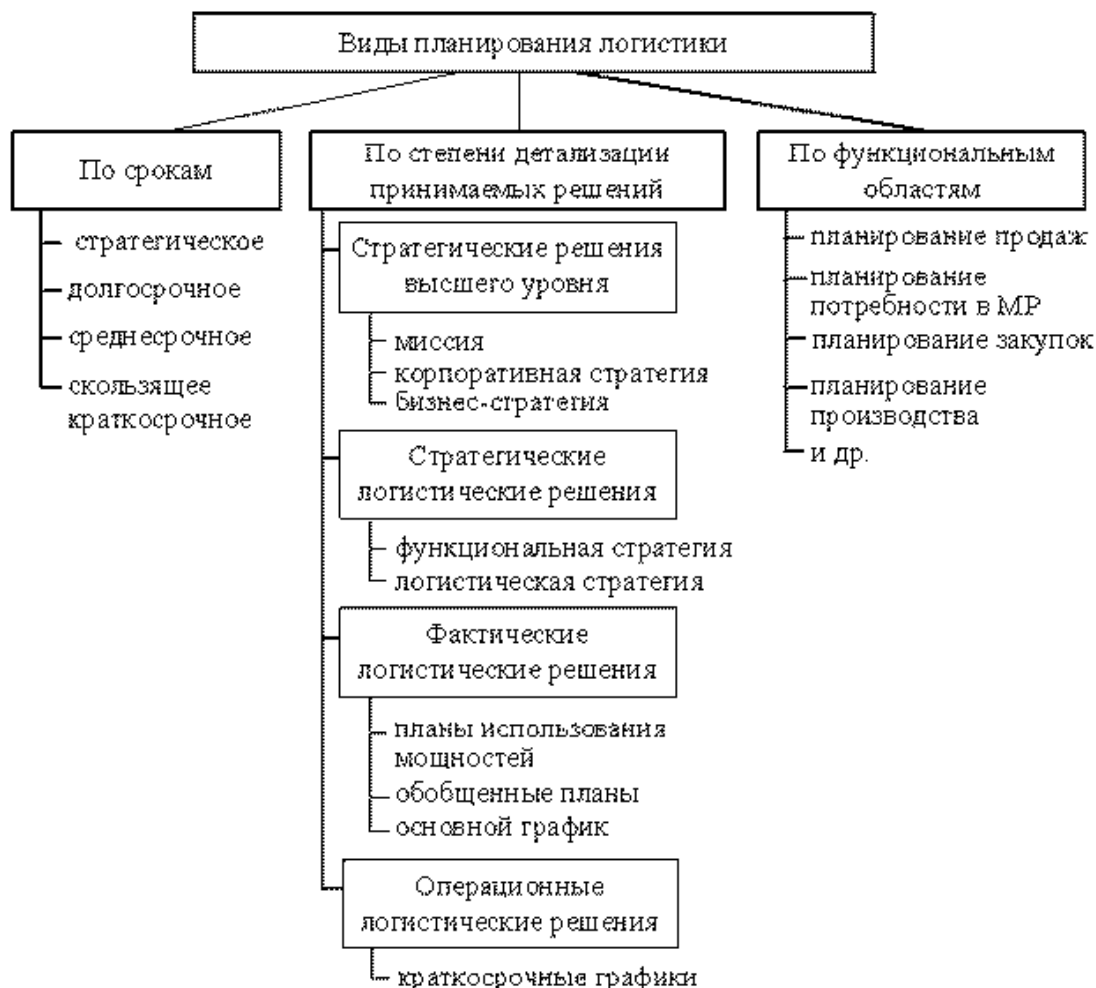
Формируемые ОК/умения: ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05.

Формируемые ПК (элементы ПК): ПК 1.2., ПК 1.4, ПК 3.1., ПК 4.1., ПК 4.3.

Учебные материалы: конспект, тетрадь для практических работ, бланки, компьютер с установленным лицензионным ПО, интернет.

Содержание работы: Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования. Основными требованиями к такой системе являются: документальное обеспечение. Для согласования плановых расчетов и контроля выполнения планов важно, чтобы их основные части были документированы.

стандартизация. Составление документации должно производиться в соответствии с некими стандартами.



Организация логистических процессов в организации (подразделении) представляет собой одну из функций управления ими. Ее суть состоит в координации всех материальных, трудовых элементов логистического процесса и их оптимизации во времени и пространстве ради достижения поставленных целей при условии минимальных затратах ресурсов.

Деятельность по организации логистических процессов организациях (подразделениях) заключается в выполнении, прежде всего, следующих действий:

- Формирование структуры логистического управления;
- Распределение логистических функций и операций между различными структурными подразделениями и службами организации (или принятие решение об аутсорсинге);
- Определение последовательности и способов выполнения логистических операций.

Каждое предприятие организует у себя логистические процессы в соответствии с одним из распространенных на сегодня направлений. Первое направление организации логистических процессов предполагает ориентацию на рынок. Согласно ему, организация сосредоточивает усилия в сфере совместной реализации поставок клиентам и сфере координации продаж. Второе направление организации логистических процессов предполагает ориентацию на логистических канал распределения. Согласно ему, организация тесно координирует свою логистическую деятельность с подобными операциями клиентов, дистрибьюторов, поставщиков.

Организация логистических процессов переживает определенные этапы развития. Первый этап представлен операционной координацией, второй этап - целостной и межфункциональной координацией, а третий этап - стратегической интеграцией, основанной на информационных технологиях всех звеньев полного логистической цепи.

Характер выполнения работы: Поисковый

Форма организации занятия: Комбинированный, практикум

Вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию:

В чем выражается задача управления логистикой?

Какой показатель является основой для анализа системы логистики?

С какими системами взаимодействует логистика?

Задания для практического занятия:

Крупная коммерческая организация, в целях повышения конкурентоспособности, планирует вывести на рынок новый продукт. Требуется организовать работу по подготовке бизнес-плана внедрения нового продукта.

Информация, необходимая для организации работы, представлена в таблице.

№ этапа	Функция	Объем работ в часах	Требуемые специалисты	Календарные сроки, дата начала – дата окончания этапа (включительно)	Дневная тарифная ставка работника, руб./день
1	Маркетинговые исследования	96	маркетологи	02.07.20 - 09.07.20	1600
2	Разработка и спецификация параметров нового продукта	48	специалисты по разработке	10.07.20 - 12.07.20	1700
3	Организационный план	16	операционные менеджеры	13.07.20 - 16.07.20	1600
4	Разработка рекламной кампании по продвижению нового продукта	96	специалисты по рекламе	17.07.20 - 19.07.20	1550
5	Расчет экономической эффективности внедрения нового продукта	48	экономисты	20.07.20 - 24.07.20	2200
6	Оценка рисков проекта	32	экономисты	25.07.20 - 26.07.20	2200
7	Документальное оформление бизнес-плана	16	документовед	27.07.20 - 30.07.20	1400

Этапы осуществляются последовательно. Работы планируется начать 02 июля 2020 г. Продолжительность одного рабочего дня составляет 8 часов, каждый сотрудник занят полный рабочий день. Производственный календарь на 2020 год представлен в таблице 2.

За своевременное выполнение работы предусмотрена выплата премии участникам рабочей группы в размере 30% от общей суммы вознаграждения, рассчитанного по тарифным ставкам.

Определить состав рабочей группы и ее вознаграждение при следующих условиях:

- от основной работы предполагается отвлекать минимальное количество работников;
- работы по подготовке бизнес-плана будут выполнены вовремя.

Инструкция по выполнению задания

1. Определите количество рабочих дней и количество требуемых работников по каждому этапу работ.
2. Определите состав рабочей группы, при условии, что от основной работы предполагается отвлекать минимальное количество работников. Определите итоговое количество специалистов в составе рабочей группы.
3. Определите суммарное вознаграждение рабочей группы при условии, что работы выполнены вовремя.

Производственный календарь на 2020 год

Любой управленческий процесс базируется на принятии решений. Хотя на первый взгляд может показаться, что процесс принятия решений прост, на самом деле это не так. Профессиональные менеджеры знают, что принятие решений должно осуществляться не интуитивно, а на научной основе. Принятие решений осуществляется в любой организации, и в каждой из них существует своя специфика, закрепленная в политике принятия решений или негласно практикуемая руководителями и их подчиненными. Тем не менее, есть и общие принципы, применяемые всеми без исключения лицами, принимающими решения.

В любой организации любой сферы деятельности подготовка решений производится на основе всей совокупности информации о ситуации. Для сбора сведений применяют оценки и тщательный анализ.

Процесс принятия решения может быть представлен по-разному в зависимости от выбранного подхода:

- системного,
- количественного,
- ситуационного и т.д.

Наиболее полно отражает возникающие в ходе управленческой деятельности проблемы ситуационный подход. В нем сочетаются методы, используемые в других подходах к анализу принятия решений. Ситуационный подход признается исследователями одним из наиболее перспективных для менеджмента как науки. Достоинством ситуационного подхода является то, что он дает руководителю возможность не только получить целостное представление об объекте управления и особенностях его функционирования, но и осуществить эффективное управление конкретной ситуацией. Этот подход позволяет отойти от традиционного метода «проб и ошибок» и принимать решения исходя из анализа и понимания ситуации в текущем состоянии, а также динамики ее развития. Эффективность применения ситуационного подхода повышается за счет возможности осуществить предварительный анализ ситуации, а также предвидеть ее ожидаемые изменения.

Методологической основой ситуационного подхода является ситуационный анализ. В рамках ситуационного анализа как подготовительного этапа для принятия решений можно выделить семь этапов:

1. получение информации о сложившейся ситуации на конкретный момент времени;
2. проведение анализа данной ситуации;
3. выявление всех существующих проблем ситуации, их ранжировка, выбор основной проблемы;
4. диагностика основной проблемы;
5. прогнозная разработка вероятного развития ситуации;
6. постановка проблемы;
7. формирование идей по поиску решений относительно данной ситуационной проблемы.

В зависимости от того, насколько тщательно осуществлена подготовка, находится качество принимаемого решения, его эффективность и оптимальность. Адекватное представление ситуации требует не только количественных, но и качественных данных. Для их получения применяют социологические опросы и экспертные методы. К получаемой информации предъявляется несколько требований:

- достоверность,
- полнота,
- избыточность,
- актуальность.

После того, как сведения о ситуации собраны, а цель организации сформулирована, можно начинать собственно анализ ситуации.

Основные этапы анализа ситуации в управленческих решениях

Ключевая задача анализа ситуации – это выявление факторов, влияющих на ее развитие. Осуществление ситуационного анализа дает возможность не просто принять управленческое решение в конкретной сложившейся ситуации, но и, исходя из установленных тенденций,

факторов и закономерностей, обоснованно подойти к принятию долговременных управленческих решений, и даже скорректировать стратегические цели организации.

Ситуационный анализ можно разделить на следующие этапы:

1. Подготовка к анализу ситуации. Правильная постановка задачи обеспечивает половину успеха, поэтому на подготовительном этапе следует четко определить ситуацию принятия решения. Для достаточно полного и глубокого ситуационного анализа требуется методическое, организационное, информационное и компьютерное сопровождение.
2. Анализ информации. Сначала подыскиваются аналогии ситуации – эталонные ситуации, алгоритм поведения в которых уже известен. Если ситуация сводится к эталонной, это существенно облегчает принятие решения. Если выявлены различия, следует оценить их значимость. Результатом этого этапа является подготовка аналитического обзора.
3. Анализ ситуации. Для ситуаций, отличающихся от эталонных, выявляются факторы, влияющие на развитие ситуации. На этом этапе широкое применение имеют методы экспертных оценок, в частности, «мозговой штурм». После выявления факторов оценивается мера их влияния на ситуацию. Для измерения каждого фактора используют специальные шкалы.
4. Разработка сценариев возможного развития ситуации. На этом этапе определяется перечень наиболее вероятных сценариев развития ситуации, формируются модели ее развития. Результатом становится прогноз изменения факторов и показателей, характеризующих ситуацию.
5. Оценка ситуации. На этом этапе осуществляется генерирование идей для дальнейшего рассмотрения и анализа обоснованных управленческих решений и управляющих воздействий для достижения стоящих перед организацией целей.
6. Обработка и оценка результатов экспертизы. На этом этапе широко используются математические (в частности, статистические) методы. Они позволяют оценить согласованность мнений экспертов и их противоречивость, дать оценку априорной и апостериорной оценки точности экспертных заключений.
7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа. Это заключительный этап, на котором оформляются итоги проведенной работы по анализу ситуации. Аналитические материалы, выступающие результатом последнего этапа, должны содержать рекомендации по принятию решения.

Характер выполнения работы: Частично-поисковый

Форма организации занятия: Комбинированный, практикум

Вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию:

Что означает «принять решение»?

Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

Задания для практического занятия:

Задание 1. Заполнить классификацию управленческих решений.

1. по уровню принятия различают:
2. по периоду их действия выделяют:
3. по количеству целей выделяют:
4. по степени структурированности выделяют:
5. по длительности действия выделяют:

Задание 2. Расписать, какие стадии (этапы) проходит любое управленческое решение.

Первая стадия -

Вторая стадия -

Третья стадия -

Задание 3.

Расписать уровни принятия управленческих решений:

Первый уровень -

Второй уровень -

Третий уровень –

Четвертый уровень –

Вопросы и задания для закрепления:

Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности?

Что такое вероятностные решения?

Список рекомендуемой литературы:

Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование : [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/96023>.

Критерии оценки: Правильное выполнение всех заданий или наличие одной-двух негрубых ошибок – оценка 5 (отлично), выполнение $\frac{3}{4}$ заданий и более – оценка 4 (хорошо), выполнение более половины заданий – оценка 3 (удовлетворительно).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4

Тема: Коммуникации в организации.

Название практической работы: Упражнения по созданию эффективных коммуникаций внутри группы.

Ведущая дидактическая цель: Формирование практических учебных умений в создании эффективных коммуникаций внутри группы.

Формируемые ОК/умения: ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05.

Формируемые ПК (элементы ПК): ПК 1.2., ПК 1.4, ПК 3.1., ПК 4.1., ПК 4.3.

Учебные материалы: конспект, тетрадь для практических работ, бланки, компьютер с установленным лицензионным ПО, интернет.

Содержание работы:

Коммуникации помогают людям легче влиться в коллектив, при этом все это обуславливается фактором участия других людей в этой группе, которые так же в ходе этого что-то получают – дружбу, общение, взаимопомощь и так далее. По сути своей, коммуникация — это своего рода взаимный обмен, в ходе которого каждый член коллектива имеет возможность быть услышанным и услышать других. В результате такого взаимодействия появляется взаимопомощь внутри коллектива, при этом общие цели достигаются намного быстрее и эффективнее, чем если бы каждый из членов коллектива действовал сам по себе, а не сообщая. Стоит отметить, что основная часть целей, которые ставятся перед коллективом, в одиночку не достижимы в принципе, о чем стоит помнить всегда. При этом, на деле то, насколько коммуникации эффективны зачастую становится понятно за счет сплоченности коллектива и за счет самого главного критерия – достижения той самой поставленной цели.

Характер выполнения работы: Частично-поисковый

Форма организации занятия: Комбинированный, практикум

Вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию:

Как построить эффективные коммуникации в команде, какие навыки в общении могу в этом помочь?

Какими способами можно улучшить коммуникации в команде?

Эффективные невербальные средства в коммуникации.

Задания для практического занятия:

Задание 1. Упражнение «Догадайся без слов».

Инструкция:

Упражнение выполняется по группам. Каждая группа получает карточки-задания с описанием сценки. Задача участников - с помощью мимики, жестов, интонации передать определенную эмоциональную ситуацию; задача зрителей - понять увиденное.

Карточки-задания:

- 1) Первый извиняется, второй успокаивает первого, сообщает, что давно простил.
- 2) Первый извиняется, второй остается зол, не хочет слышать об извинениях.
- 3) Первый сообщает радостную новость, второй удивляется и просит сообщить подробности, завязывается оживленный разговор.
- 4) Первый грустит, второй хочет узнать, в чем дело; первому не хочется рассказывать, но он сообщает причину своих несчастий, второй его начинает успокоить.
- 5) Первый сердит и обижен, высказывает претензии второму; второй сначала оправдывается, но затем оскорбляется, и начинаются взаимные претензии.
- 6) Первый что-то восторженно сообщает, второй удивлен, разозлен сообщением и старается узнать подробности, первый растерянно отвечает.

Время подготовки – 5 минут, время выступления каждой группы – 1 минута.

Рефлексия: Кому было трудно изобразить чувства? Кто ошибался или с трудом угадывал? Какие выводы можно сделать?

Задание 2. Упражнение «Взаимные презентации»

Инструкция:

Работа в парах. Первый этап работы заключается в том, что один из участников рассказывает своему партнеру о себе, о своей будущей специальности. Слушающий может задавать наводящие вопросы. Вторым этапом работы будет представление группе своего партнера на основе этой беседы. Поэтому постарайтесь получить как можно больше разносторонней информации о своем партнере. Хотелось бы, чтобы вы отразили в самопрезентации следующие важные вопросы:

- Как я вижу свою профессию;
- Что я ценю в самом себе;
- Предмет моей гордости;
- Какие качества ты наиболее ценишь в людях?
- Что ты считаешь самым отвратительным?
- Чего бы тебе хотелось добиться в жизни? И т.п.

Время первого этапа- 5 минут.

Презентации будут происходить следующим образом: один из членов пары сидит на стуле, второй встает за его спиной, положив первому руки на плечи. Стоящий будет говорить от лица сидящего, называя себя именем своего партнера. Ваша задача – стать двойником собеседника и построить свою презентацию так, чтобы она длилась ровно шестьдесят секунд. После этого любой член группы имеет право задать выступающему вопросы, на которые тот должен отвечать также от лица сидящего. Понятно, что вы можете и не знать истинного ответа на заданный вопрос, поэтому вам нужно понять, почувствовать, как ответил бы ваш партнер.

Вопросы, которые задают участники группы и ведущий выступающему, начинаются с обращения к нему по игровому имени человека, которого он презентует, и могут касаться тем, затронутых в презентации.

Упражнение завершается обсуждением чувств и мыслей участников. При этом важно уделить внимание трем аспектам:

1. способности учитывать время при презентации
2. способности верно и сжато передать полученную информацию от партнера и
3. способность «вчувствоваться» в другого человека настолько, чтобы домыслить недостающую информацию.

Рефлексия:

- Оцени успешность твоей презентации своего партнера.
- Удалось ли партнеру верно изложить сведения о тебе?
- Получилось ли у твоего партнера стать твоим двойником?
- Правильно ли он угадал ответы, которые давал от твоего имени?

- Тяжело ли было говорить от имени другого?
- Как вы понимаете фразу « психологический контакт»? Почему он необходим для общения?
- Что необходимо для установления психологического контакта?

Помните: нам приятно общаться с людьми, рядом с которыми мы комфортно себя чувствуем.

- Как установить психологический контакт?

1. Проявляйте искренний интерес и уважение к личности собеседника.
2. Обращайтесь к человеку по имени и отчеству.
3. Будьте позитивны, открыты, доброжелательны и приветливы.
4. Постарайтесь понять круг интересов собеседника. Ведите беседу с учетом его индивидуальных особенностей, вкусов, желаний. Говорите с человеком на понятном ему языке.
5. Выразите словами одобрения и похвалы достоинства человека, с которым вы общаетесь.
6. Будьте терпимы к чужому мнению. Не осуждайте других людей, а постарайтесь понять мотивы, побуждающие их поступать именно так. Не допускайте критики.
7. Умейте поставить себя на место другого, чтобы понять его.
8. Будьте внимательным слушателем, дайте человеку высказаться.
9. Указывая на очевидные ошибки собеседника, начинайте разговор с подчеркивания положительных качеств. Делайте акцент на фактах, а не на личностных особенностях.
10. Никогда не критикуйте человека при посторонних, чтобы не унизить его самолюбия.

Задание 3. Упражнение «Умеем ли мы слушать».

Инструкция:

-Сейчас мы будем выполнять упражнение, в ходе которого нам понадобятся правила хорошего слушания. Запишите их пожалуйста.

Правила:

1. Полностью сконцентрируйте свое внимание на собеседнике. Обращай свое внимание не только на слова, но и на позу, мимику, жестикуляцию.
2. Проверь, правильно ли ты понял слова собеседника.
3. Не давай советов.
4. Не давай оценок.

Упражнение мы будем выполнять в парах. Выберите себе в пару того из членов нашей группы, кого вы пока узнали меньше других, но хотели бы узнать поближе.

Преподаватель ждет, пока все участники сядут парами.

- Распределите между собой роли: «один из вас партнер «А», другой — «В». Задание будет состоять из нескольких этапов. Каждый этап рассчитан на определенное время, за временем буду следить я. Сначала правилами хорошего слушания руководствуется «В». «А» может отложить их пока в сторону. Итак, «А» говорит в течении 5 минут «В» о своих трудностях, проблемах в общении. Особое внимание при этом он обращает на те свои качества, которые порождают эти трудности. «В» соблюдает правила хорошего слушания, помогая при этом «А» рассказывать о себе.

Через 5 минут преподаватель останавливает беседу.

- Сейчас у «А» будет 1 минута, чтобы сказать «В», что в его поведении помогало ему открыто высказываться, говорить о своих проблемах, а что затрудняло этот рассказ. После того как прошла одна минута, преподаватель дает следующее задание.

- Теперь «А» говорит о своих сильных сторонах в общении, что ему помогает устанавливать контакты, строить взаимоотношения. «В» не забывая о правилах хорошего слушания, должен учесть всю ту информацию, которую он получил от «В» в течение предыдущей минуты. Через 5 минут преподаватель останавливает беседу и предлагает перейти к следующему шагу. «В» за 5 минут должен повторить «А», что он понял из двух его рассказов о себе (Проблемы и достоинства в общении). После того как «В» скажет все, что он запомнил из 2-х рассказов «А», последний может сказать, что было пропущено или искажено.

Во второй части упражнения участники пары меняются ролями.

Задание 4. Упражнение «Убеди меня».

Инструкция: Выполняется по группам. Каждая группа получает тему. Задача – подобрать аргументы и выстроить стратегию убеждения. Принцип: убедить, а не настоять!

Темы:

1. Заменить компьютер на новый.
2. Отпустить с подругой на дачу.
3. Дать больше времени на написание сочинения.
4. Подать документы в другой колледж.
5. Отпустить с урока, если болит голова.
6. Убедить молодого человека пойти не на концерт, а в музей.
7. Убедить родителей купить собаку.
8. Убедить, что вы хотите заниматься не танцами, а дзю-до.

Рефлексия:

- У кого возникли затруднения в подборе аргументов? – Почему?
- Что вам мешало в процессе убеждения? – Какие выводы можно сделать?

Вопросы и задания для закрепления:

Какие формы коммуникации подходят для обсуждения стратегии, для определения задач в команде?

Что подразумевается под коммуникативной компетентностью менеджера?

Поясните виды коммуникативных барьеров.

Список рекомендуемой литературы:

Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472002>.

Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

Критерии оценки: Правильное выполнение всех заданий или наличие одной-двух негрубых ошибок – оценка 5 (отлично), выполнение $\frac{3}{4}$ заданий и более – оценка 4 (хорошо), выполнение более половины заданий – оценка 3 (удовлетворительно).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5

Тема: Стили управления.

Название практической работы: Анализ стилей руководства.

Ведущая дидактическая цель: Формирование практических учебных умений по анализу стилей руководства.

Формируемые ОК/умения: ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05.

Формируемые ПК (элементы ПК): ПК 1.2., ПК 1.4, ПК 3.1., ПК 4.1., ПК 4.3.

Учебные материалы: конспект, тетрадь для практических работ, бланки, компьютер с установленным лицензионным ПО, интернет.

Содержание работы: Типовые стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере соответствует тому или иному стилю. Характерные черты стилей следующие.

Авторитарный стиль руководства:

- преимущественное использование командных методов управления;
- ориентация на задачу или на себя;
- централизация полномочий;
- подавление инициативы;
- жесткий контроль;

- высокое мнение о себе;
- навязывание своей воли;
- минимальное информирование, малая гласность.
- предпочтение наказаниям;
- устранение неугодных;
- нетерпимость к критике;
- грубость, нетактичность, невыдержанность.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х”:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника. Достоинства стиля: обеспечивает четкость и оперативность исполнения команд. Недостатки: подавляет инициативу, не создает эффективных стимулов к труду, вызывает недовольство персонала отношением к нему руководителя. Недостатков может не быть, если персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарное руководство.

Демократический стиль руководства.

В этом стиле руководства упор на социально–психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в решениях, поощрение инициативы, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, забота, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость. Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией “У”:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы. Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня (в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении), (он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стеснясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль. Достоинства – создает условия для творческой инициативной работы, мобилизует резервы. Недостатки – активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации. Достоинства могут не проявляться, если исполнители не хотят или не могут работать творчески.

Либеральный стиль руководства. Характерные черты – бессистемность в методах, ориентировка на себе, не использование полномочий, самотек в организации дел, бесконтрольность подчиненных, уход от принятия решения, использование коллегиальности для уклонения от ответственности, бессистемность стимулирования, безразличие к критике, отсутствие заботы о персонале.

Характер выполнения работы: Частично-поисковый

Форма организации занятия: Комбинированный, практикум

Вопросы для закрепления теоретического материала к практическому занятию:

Какие стили руководства существуют? В чем их плюсы и минусы?

При каком стиле руководитель пассивен в выполнении управленческих функций?

При каком стиле руководитель централизует руководство только в трудных ситуациях?

Задания для практического занятия:

Задание 1. Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя, и в каждой характеристике по пять вариантов, в которых она может проявляться.

Выберите один или несколько из пяти вариантов, которые подходят каждому стилю управления. Результат представьте в таблице.

1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными:

- а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
- б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных ситуациях):

- а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

- г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
- а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы подчиненные советовали ему и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;
- в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а потом забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина поддерживается за счет того, что подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко, общаясь с руководителем, его трудно понять.

19. Характер принятия решений по руководству коллективом:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные или оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется в основном за решение мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам руководитель, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен и к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Вопросы и задания для закрепления:

При каком стиле руководства руководитель не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали?

При каком стиле руководства руководитель на критику со стороны подчиненных обычно не обижается, прислушивается к ней?

При каком стиле руководства руководитель добивается безотказного подчинения заместителей и помощников?

Список рекомендуемой литературы:

Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>

Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469833>.

Критерии оценки: Правильное выполнение всех заданий или наличие одной-двух негрубых ошибок – оценка 5 (отлично), выполнение $\frac{3}{4}$ заданий и более – оценка 4 (хорошо), выполнение более половины заданий – оценка 3 (удовлетворительно).

2.2. Задания для промежуточной аттестации

Задание № 10

Задания для дифференцированного зачета

Инструкция: Каждый вариант заданий состоит из двух разделов. В первом задании первого раздела необходимо дать письменный всесторонний ответ на три вопроса. Во втором задании первого раздела необходимо решить задачу. Во втором разделе необходимо выбрать один правильный ответ из предложенных вариантов на каждый из вопросов.

Вариант 1.

Раздел I. Вопросы и задания со свободным ответом

Задание 1. Письменно ответьте на вопросы:

1. Сущность, цели, задачи менеджмента.

2. Эволюция менеджмента: определение, предпосылки, основные школы.

3. Методы менеджмента: понятие, требования, виды.

Задание 2.

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора логистической компании «Глобус». Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих - 28 человек.

2. Фирма работает рентабельно, однако средняя заработная плата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стилль руководства прежнего директора - авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.
10. Фирма находится по адресу: г. Курган, ул. Гоголя, д. 100, офис 25.

Вопросы: 1. Вам необходимо определить критерии первичного отбора кандидатов и указать источники привлечения кандидатов?

2. Какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу?

Раздел II. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Менеджмент – это:
 - a) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
 - b) искусство
 - c) наука + опыт
 - d) практика управления
2. Является ли управление производительным трудом:
 - a) да, т. к. управление создает новую стоимость
 - b) нет, это всего лишь надзор и контроль
 - c) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма
 - d) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства
3. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:
 - a) обязанность менеджера
 - b) функции менеджмента
 - c) этапы планирования
 - d) новый метод управления
4. В теории менеджмента к функциям управления относятся:
 - a) контроль
 - b) финансовый менеджмент
 - c) маркетинг
 - d) ценообразование
5. Основоположник научной школы управления:
 - a) Ф. Тейлор
 - b) А. Файоль
 - c) Э. Мэйо
 - d) А. Богданов
6. Основоположник административной (классической) школы управления:
 - a) Ф. Тейлор
 - b) А. Файоль
 - c) Э. Мэйо
7. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:
 - a) современных количественных методов обоснования управленческих решений
 - b) школы "человеческих отношений"

- с) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
 - д) классической школы управления
8. Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:
- а) классическая школа управления
 - б) административная школа
 - с) школа человеческих отношений
 - д) школа науки управления
9. Какие из положений относятся к новой концепции управления компанией:
- а) основная задача менеджмента - рациональная организация производства
 - б) ориентация на качество продукции и услуг
 - с) ситуационный подход к управлению
 - д) основной источник прибыли – работник и производительность труда
10. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:
- а) сообщество индивидов, объединенных общей целью
 - б) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
 - с) система, направленная на достижение целей функционирования
 - д) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой

Вариант 2

Раздел I. Вопросы и задания со свободным ответом

Задание 1. Письменно ответьте на вопросы:

1. Основные категории менеджмента.
2. Принципы менеджмента: определение, характеристика.
3. Понятие организации. Внутренние переменные организации и их характеристика.

Задание 2. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и деятельности сотрудников.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель - управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Раздел II. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Внутренняя среда организации - это:
 - a) капитал, люди, технология
 - b) нельзя дать точное определение, т. к. каждая организация имеет свой набор компонентов
 - c) часть общей среды, которая находится в рамках организации
 - d) партнёры по бизнесу
2. К какой функции относится разработка новых товаров и услуг:
 - a) маркетинг
 - b) дилерская услуга
 - c) инновация
 - d) производство
3. Кто из руководителей компании отвечает за определение цели её развития:
 - a) менеджеры
 - b) совет директоров
 - c) руководители бизнес-единиц
 - d) все сотрудники
4. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:
 - a) цели
 - b) миссия
 - c) стратегия
 - d) тактика деятельности организации
5. Миссия фирмы – это:
 - a) максимизация прибыли
 - b) внешнее предназначение фирмы
 - c) цель, связанная со снижением издержек
 - d) мотивация ее персонала
6. Стратегия дифференциации особенно успешна:
 - a) в условиях массового спроса
 - b) в условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
 - c) в условиях ценовой конкуренции
 - d) в условиях отсутствия конкуренции
7. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:
 - a) стратегия первопроходца
 - b) стратегия низких издержек
 - c) стратегия дифференциации продукции
 - d) стратегия фокусирования
8. Финансовая стратегия выступает в качестве:
 - a) ведущей стратегии
 - b) функциональной стратегии
 - c) корпоративной стратегии
 - d) деловой стратегии
9. Чем характеризуется компромисс при принятии решения:
 - a) установление некоего среднего результата в споре двух сторон
 - b) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой
 - c) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил

d) продвижение решения, выгодного руководителю

10. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов:

a) оперативные

b) бизнес-план

c) стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.

d) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации

Эталон ответов

Вариант 1.

Раздел I.

Задание 1.

1. Менеджмент - специфический вид деятельности, который занимается управлением. Управление - осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды: общества, живой и неживой природы. Сущность менеджмента - управлять всем: производством, финансами, кадрами, ресурсами для упорядочения системы управления, от исходной ситуации - к улучшению результатов.

Задачи менеджмента:

организация производства конкурентоспособных товаров

совершенствование производственного процесса

внедрение новейших наукоемких технологий

повышение качества продукции

снижение затрат на производство

2. 1) Школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гатт. Основной принцип – стремление внедрить элементы научной организации труда.

Вклад в развитие менеджмента:

-впервые был использован научный анализ для принятия управленческих решений;

-доказано, что предприятию необходимо заниматься кадровой политикой;

- доказана эффективность использования материального стимулирования;

-разделение планирования и обдумывания от реализации целей и задач.

2) административная школа - 1920-50 г.г. - А.Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации. Файоль разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. На базе учения А. Файоля в 20-е г.г. было сформулировано И понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления.

Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Вклад в теорию менеджмента:

- развитие принципов менеджмента;

-описание функций управления;

-систематизация подходов к управлению организации.

3) школа человеческих отношений (1930-50г.г.) Мэйо, Фоллетт, Маслоу - для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками; цель – управлять, используя систему соц.-псих. факторов. В результате движение "человеческих отношений" стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении "человеческих отношений" делался на заботе о людях, а в движении научного управления - на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Вклад в развитие менеджмента:

- применение приемов управления межличностными отношениями;
- применение психологии в процессе управления людьми.

4) количественная школа (математическая) (1950-настоящее время) - Винер, Бир, Акофф, Берталанфи - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации. Расчет экономической эф-ти, использование формальных математических моделей.

Вклад в развитие:

- применение моделей в процессе управления;
- использование количественных методов для принятия управ. решения.

3. Методы менеджмента – это способы воздействия на объект управления для достижения поставленных перед ним целей. Но при этом одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов, или несколько целей может быть достигнуто с помощью одного какого-либо метода. Также они позволяют управлять производственно-сбытовой деятельностью, строить ее в соответствии с требованиями рынка.

Методы управления делятся на административные, организационно-правовые, экономические и социально-психологические.

1. Административный метод управления. Такой метод основывается на том, что вся деятельность организации проводится на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний. Этот метод применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение. В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития. Еще одной отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности.

2. Организационно-правовой метод. Определяет организационно-правовую форму фирмы, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и т. д. Данный метод является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.

3. Экономический метод. Метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (зарботная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. Социально-психологические методы. Подразделяются на виды воздействия:

- 1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между руководителем и подчиненными;
- 2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что приведет к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Наибольшего результата фирма может добиться только при взаимодействии различных методов. Требования к методам принятия решений. Методы могут быть универсальными, пригодными для любой проблемы и могут быть специфическими. Какой метод применять - зависит от реального содержания проблемы, а не от знаний, желания и умения руководителя или сотрудника. Чтобы этого избежать, необходимо учитывать некоторые требования, которые предъявляются к рациональным методам. Прежде всего, это - практическая применимость.

Другое требование к методам решения проблемы - экономичность, подразумевающая, что затраты должны быть меньше полученного результата, а разница между ними, т.е. эффект, оптимальным для данной ситуации. Третье требование, предъявляемое к методам - обеспечение достаточной точности решения проблемы. Наконец методы принятия решения должны быть достоверными, когда число ошибок не превышает некий приемлемый уровень. Чем он меньше, тем уже границы неопределенности и риска решения, поэтому необходимы надежные способы оценки последнего. Ограничения – это условия, отражающие влияние внешних и внутренних факторов, которые необходимо учитывать при принятии решения. Наиболее характерными ограничениями являются экономические, политические, технические, психологические и т. п. Среди экономических важное место занимают трудовые, материальные и денежные ресурсы.

Задание 2.

1. Критерии первичного отбора: возраст - 30 - 45 лет; высшее образование; опыт работы в сфере туризма - от 5 лет; опыт ведения переговоров, коммуникабельность; уверенный пользователь ПК, знание иностранных языков приветствуется. Источники привлечения кандидатов: объявления в СМИ, через Центр занятости и другие кадровые агентства.

2. При обращении кандидату необходимо предоставить: паспорт, диплом об образовании, трудовую книжку, справку об отсутствии судимости, СНИЛС, ИНН, документы воинского учета, характеристику с прежнего места работы.

Раздел II.

Тест:

1- a), 2- c), 3- b), 4- a), 5- a), 6- b), 7- d), 8- d), 9- d), 10- d).

Вариант 2.

Раздел I.

Задание 1.

1. К основным понятиям менеджмента относят:

Система — совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая иными свойствами, чем каждый элемент в отдельности. Основная задача системы — изменять и преломлять внешнюю среду под себя.

Управление — целенаправленное воздействие на коллективы людей в процессе производства.

Социально-экономическая система — такая система, основным элементом которой являются коллективы людей, основными связями между элементами являются экономические связи и отношения, труд — основа их функционирования. Они создаются искусственно.

Категории менеджмента — наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессе управления организацией.

К основным категориям менеджмента относят:

- объекты и субъекты менеджмента. Объекты менеджмента разделяются по функциональным областям, т.е. финансы, персонал, сбыт, снабжение, производство, инновации и др. По виду объекта — операция, процесс, система. По уровню иерархии — организация в целом, цех, участок, рабочее место. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило можно выделить 3 основных уровня: высший, средний и низший. Субъекты менеджмента — руководители разного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенной сфере деятельности организации. Категории менеджмента распространяются на руководителей организаций, руководителей структурных звеньев и профцентров, руководителей определенных видов работ, администраторов.

- виды менеджмента — специальные области управленческой деятельности связанные с решением определенных задач. По принципу объекта различают общий и функциональный менеджмент. Общий (генеральный) менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц, профцентров. Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенной сферой деятельности организации, ее звеньев, направлений (финансы, персонал, инновации,

производство, экология, снабжение, маркетинг). По содержанию различают: (1) Нормативный менеджмент — предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации на рынке, формирование общих стратегических намерений. (2) Стратегический менеджмент — предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирования потенциала успеха организации, обеспечение стратегического контроля за реализацией плана. (3) Оперативный менеджмент — предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития фирмы.

- функции менеджмента — определяют устойчивый состав специфичных видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий и объектов их приложения. Различают — общие (формирование целей, направление, организация, контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирующие и мотивация) функции менеджмента.

- методы менеджмента — система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. К методам относятся: экономические, организационно-распределительные, социально-психологические).

2. Принципы менеджмента — это правила, основные руководящие идеи, нормы поведения и ориентиры деятельности управленческого персонала, которыми они руководствуются и в рамках которых реализуются цели организации.

Общие принципы являются универсальными для всех отраслей и видов деятельности:

- целенаправленность (определение четких целей)
- ответственность (наказание за невыполнение поставленных задач)
- компетентность (знание своей трудовой функции)
- дисциплина (безусловное исполнение поручений в конкретные сроки)
- стимулирование (мотивация)
- иерархичность (вертикальное разделение труда и делегирование задач «сверху вниз»)

3. Организация (от греч. ὄργανον — «инструмент») — это субъект хозяйствования, обладающий правами юридического лица, производящий продукцию или оказывающий услугу потребителю с целью получения прибыли.

Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание следующих составляющих:

- структура;
- внутриорганизационные процессы;
- технология;
- кадры;
- организационная культура.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

Задание 2.

Я согласен с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер.

Каждый бизнесмен, предприниматель уникален. Вместе с тем можно привести перечень качеств, необходимых личности для достижения успеха в бизнесе. Преуспевать в бизнесе -- значит не только умело вести свои дела. Бизнес - это состязание людей, предполагающее

наличие определенного интеллекта, деловой хватки, энергии, выносливости, трудоспособности.

1. Бизнесмен должен иметь желание достигать высот в своем деле, быть первым во всем, что происходит в его бизнесе, знать, чего он хочет.
2. Уверенность в себе.
3. Наличие творческого потенциала.
4. Решительность.
5. Способность рисковать, с одной стороны, и брать на себя ответственность -- с другой.
6. Дальновидность.
7. Проницательность,
8. Контактность.
9. Честность и надежность, верность данному слову.
10. Способность доводить дело до конца.
11. Терпение.
12. Трудолюбие и жизнестойкость.
13. Умение работать с людьми.

Опытный менеджер всегда хвалит сотрудников на людях, а критикует с глазу на глаз. Он руководит людьми индивидуально, помня, что каждый является личностью и у него свои сильные и слабые стороны. Особенно пагубно манипулировать людьми. Угрозы и страх означают неумелое руководство, а надежда на понимание и готовность сотрудников выполнить поставленные задачи свидетельствует об истинном понимании того, что фирма существует благодаря работе всех сотрудников. Вообще внимание к людям -- неотъемлемое качество хорошего бизнесмена.

Раздел II.

Тест:

1- с), 2- с), 3- b), 4- a), 5- b), 6- b), 7- a), 8- b), 9- a), 10- d).

Условия выполнения задания

1. Место выполнения задания: учебный кабинет
2. Максимальное время выполнения задания: 80 мин
3. Выполнять задания в том порядке, в котором они даны. Для экономии времени можно пропускать задание, которое не удастся выполнить сразу, и переходить к следующему. Если после выполнения всей работы у обучающегося останется время, он сможет вернуться к пропущенным заданиям.

Критерии оценки ответов обучающихся

Итоговая оценка на 50% зависит от выполнения первого раздела и на 50% от второго. При полном, всестороннем ответе на каждый из вопросов первого задания в первом разделе начисляется 10 баллов, при правильном выполнении второго задания первого раздела -- 20 баллов. При верном ответе на каждый из вопросов второго раздела начисляется 5 баллов.

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
80 - 100	5	отлично
65 - 79	4	хорошо
50 - 64	3	удовлетворительно
менее 50	2	неудовлетворительно