

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I»
(ФГБОУ ВО ПГУПС)

Рославльский ж.д. техникум - филиал ПГУПС



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДИСЦИПЛИНЫ

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Базовая подготовка

Разработчик: преподаватель первой категории Вдовина Наталья Ивановна.

Очная форма обучения.

Фонд оценочных средств (материалов) рассмотрен и одобрен на заседании цикловой комиссии профессионального цикла специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

Председатель цикловой комиссии _____ SK С.А. Камзалов

Содержание оценочных средств (материалов) рассмотрено и одобрено на заседании Методического совета филиала.

Протокол № 1 от «30» августа 2017 г.

Председатель – заместитель директора филиала по учебно-воспитательной работе _____ Лыков С.И. Лысков

СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке
3. Оценка освоения учебной дисциплины.
 - 3.1. Формы и методы оценивания.
 - 3.2. Типовые задания для оценки освоения учебной дисциплины.
4. Задания для итоговой аттестации по дисциплине.
5. Приложения.

1. Паспорт фонда оценочных средств

В результате освоения учебной дисциплины «Менеджмент» обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС по специальности СПО 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)» (базовая подготовка среднего профессионального образования) следующими умениями, знаниями, которые формируют профессиональную компетенцию, и общими компетенциями:

- У1. Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- У2. Анализировать организационные структуры управления;
- У3. Проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- У4. Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- У5. Принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- У6. Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- З1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- З2. Методы планирования и организации работы подразделения;
- З3. Принципы построения организационной структуры управления;
- З4. Основы формирования мотивационной политики организации;
- З5. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- З6. Внешнюю и внутреннюю среду организации;
- З7. Цикл менеджмента;
- З8. Процесс принятия и реализации управленческих решений;
- З9. Функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- З10. Систему методов управления;
- З11. Методику принятия решений;
- З12. Стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

- ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
- ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
- ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
- ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

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

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения.

ПК 2.3. Проводить подготовку к инвентаризации и проверку действительного соответствия фактических данных инвентаризации данным учета.

ПК 2.4. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

Формой аттестации по учебной дисциплине является: комплексный зачёт.

2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

2.1. В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также динамика формирования общих компетенций:

Таблица 1.1

Результаты обучения: умения, знания и общие компетенции	Показатели оценки результата	Форма контроля и оценивания
Уметь:		
У1 Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; ОК1, ОК2, ОК3, ОК4, ОК5, ОК8, ОК9	<i>Применение методов планирования, анализ правильности выбора организационной структуры предприятием, мотивирование труда, применение приемов делового общения, принятие управленческих решений с учетом профессиональной деятельности.</i>	Индивидуальный и фронтальный опрос в ходе аудиторных занятий; контроль выполнения индивидуальных и групповых заданий; тестирование; доклады, рефераты, индивидуальные задания; зачёт.
У2 Анализировать организационные структуры управления; ОК2, ОК6, ОК8, ОК9, ОК5		
У3 Проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; ОК1, ОК7, ОК3, ОК4, ОК6, ОК9		
У4 Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; ОК1, ОК2, ОК5, ОК6, ОК3, ОК4, ОК9		
У5 Принимать эффективные решения, используя систему методов управления; ОК1, ОК2, ОК3, ОК4, ОК5, ОК9		
У6 Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; ОК1, ОК8, ОК9, ОК4, ОК5		
Знать:		
31 Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития	<i>Поиск и извлечение нужной информации по заданной теме в адаптированных источниках различного типа. Умение сознательно организовывать свою познавательную деятельность. Уметь правильно извлекать и применять нужную</i>	Индивидуальный и фронтальный опрос в ходе аудиторных занятий; контроль выполнения индивидуальных и групповых заданий; тестирование; доклады, рефераты, индивидуальные задания; зачёт.
32 Методы планирования и организации работы подразделения		
33 Принципы построения организационной структуры управления		
34 Основы формирования мотивационной политики организации		
35 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности		
36 Внешнюю и внутреннюю среду организации		
37 Цикл менеджмента		
38 Процесс принятия и реализации управленческих решений		
39 Функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта		
310 Систему методов управления		
311 Методику принятия решений		

312 Стили управления, коммуникации, деловое общение	<i>информацию.</i>	
---	--------------------	--

3. Оценка освоения учебной дисциплины:

3.1. Формы и методы оценивания

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине «Менеджмент», направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам)

Таблица 2.2

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля					
	Текущий контроль		Рубежный контроль		Промежуточная аттестация	
	Форма контроля	Проверяемые ОК, У, З	Форма контроля	Проверяемые ОК, У, З	Форма контроля	Проверяемые ОК, У, З
Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента			Тестирование № 1.	У6, 31, 35 ОК1, ОК9		
Тема 1.1. История развития менеджмента.	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Сущность менеджмента и эволюция его теории».	31 ОК1				
Тема 1.2. Сущность, характерные черты современного менеджмента	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Российский опыт управления, его особенности».	31 ОК1, ОК9				
Тема 1.3. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)	<i>Устный опрос.</i> <i>Практическое занятие № 1.</i> Эволюция концепций менеджмента. <i>Самостоятельная работа:</i> «Портрет современного руководителя».	У6 31, 35 ОК1, ОК9				
Раздел 2. Организация как система управления			Контрольная работа № 1.	У1, У2, У6, 33-39, ОК1-ОК9		
Тема 2.1. Типы структур организаций	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> преимущества и недостатки каждого типа структур.	У1, У2, У6 32-39 ОК7				
Тема 2.2 Внутренняя и внешняя среда организации.	<i>Устный опрос.</i> <i>Практическое занятие № 2.</i> Организация и структура её управления. <i>Самостоятельная работа:</i> «Организационные структуры, отличающиеся степенью централизации».	У6 35, 36 ОК4, ОК1, ОК5, ОК6, ОК9				
Раздел 3. Функции менеджмента в рыночной экономике			Тестирование № 2.	У1, У3, 32- 312, ОК2, ОК4, ОК5 ОК7-9		
Тема 3.1 Организация и планирование.	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Тактическое планирование и стратегическое	У1, 34, 36 ОК2, ОК4, ОК5, ОК7,				

	планирование».	ОК9				
Тема 3.2. Контроль и мотивация	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Необходимость управленческого контроля». «Контроль организационного руководства, финансовых ресурсов».	У3 34, 36 ОК2, ОК5, ОК7				
Тема 3.3. Цикл менеджмента	<i>Устный опрос.</i> <i>Практическое занятие № 3.</i> Функции менеджмента в рыночной экономике. <i>Самостоятельная работа:</i> «Мотивационный процесс, классификация мотивационных теорий». «Современные направления и практический опыт работы по совершенствованию мотивации труда на предприятиях».	У1 34, 36 ОК3, ОК7, ОК8, ОК9				
Раздел 4. Методы и стили менеджмента			Тестирование № 3.	У5, 37, 39, ОК2, ОК5, ОК8, ОК9		
Тема 4.1. Система методов управления.	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические, социологические измерения».	У5 37 ОК2, ОК8				
Тема 4.2. Стили управления	<i>Устный опрос.</i> <i>Практическое занятие № 4.</i> Методы и стили менеджмента.	У5, 39 ОК2, ОК5, ОК9				
Раздел 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений			Тестирование № 4.	У5, 38, ОК3-6 ОК8-9		
Тема 5.1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Ограничения и критерии принятия решения».	У5, 38 ОК3-5, ОК8-9				
Тема 5.2. Этапы рационального решения проблем.	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Оценка эффективности решений».	У5 38 ОК3-5, ОК8				
Тема 5.3. Методы принятия решений.	<i>Устный опрос.</i> <i>Практическое занятие № 5.</i> Принятие и	У5, 38 ОК3-6,				

	реализация управленческих решений.	ОК1-9				
Раздел 6. Коммуникации и деловое общение			Тестирование № 5.	У4, 39, ОК5, ОК6, ОК9		
Тема 6.1. Коммуникативность и общение в сфере управления.	<i>Устный опрос.</i> <i>Самостоятельная работа:</i> «Преграды в коммуникациях. Правила ведения бесед и совещаний».	У4, 39 ОК, ОК6, ОК9				
Тема 6.2. Деловое общение.	<i>Устный опрос.</i> <i>Практическое занятие № 6.</i> Коммуникации и деловое общение. <i>Самостоятельная работа:</i> «Факторы повышения эффективности делового общения».	У4 39 ОК5, ОК6, ОК9				
Итоговый контроль					Зачёт	У1-6, 31-12, ОК1-9

Тестирование проводится на последнем занятии по разделу с целью контроля освоенных знаний и умений. Наличие комиссии не требуется.

Время выполнения заданий – 40 минут.

Оборудование – бумага, ручка.

Практические работы выполняются студентами на практическом занятии и проверяются преподавателем. Наличие комиссии не требуется.

Время выполнения - 70 минут.

Оборудование – бумага, ручка, калькулятор, рабочая тетрадь, тетради с конспектами.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентами дома самостоятельно и проверяются преподавателем. Наличие комиссии не требуется.

Оборудование – бумага, ручка, экономическая литература.

3.2. Типовые задания для оценки освоения учебной дисциплины.

3.2.1. Задания для рубежного контроля по разделам дисциплины

Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента

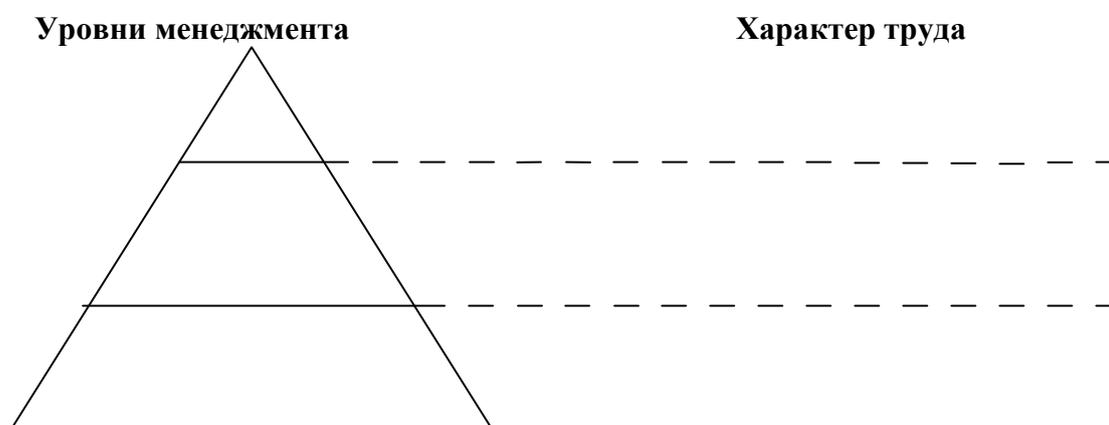
Практическое занятие № 1. Эволюция концепций менеджмента.

Содержание работы:

Задание 1. Используя рекомендованную литературу, приведите несколько определений менеджмента:

Задание 2. Назовите цели и задачи современного менеджмента

Задание 3. Заполните схему, указав в ней уровни менеджмента и характер труда менеджеров каждого уровня.



Задание 4. В чём заключается суть количественного научного подхода в менеджменте?

Задание 5. Заполните таблицу 1. Вклад различных школ и научных направлений в современную науку управления.

Научные направления	Ключевые положения концепций.	Основные идеи, используемые современным менеджментом
Научное управление и классическая школа		
Школа человеческих отношений и поведенческих наук		
Теория принятия решений и количественный подход		
Системный и ситуационный подходы		

Теория стратегии , инноваций и лидерства		
---	--	--

Задание 6. Заполните таблицу 2. Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента.

Критерии	Япония	США
Структура управления компанией		
Характер принятия решений		
Форма ответственности		
Организация контроля		
Скорость служебного роста		
Критерий продвижения по службе		
Главное качество менеджера		
Ориентация управления		
Оценка результата управления		
Отношения менеджера с подчинёнными		
Форма подготовки менеджеров		
Система найма на работу		
Система оплаты труда		

Задание 7. Мацусита Коносукэ, руководитель японской компании, носящей то же имя, так образно говорит о различии восточного и западного менеджмента:

«Для вас (Запада) сущность менеджмента заключается в том, чтобы донести идеи, возникшие в головах боссов, до рук рабочих. Для нас менеджмент заключается в мобилизации интеллектуальных ресурсов всех сотрудников фирмы. Сегодня компания может выжить, только используя умственную энергию всех её работников».

Как вы понимаете слова сказанные Мацусита Коносукэ?

Вопросы

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

3. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
4. Не снижается в глазах подчинённых авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?
5. Как совместить требовательность к подчинённому и добрые с ним отношения?
6. В чём особенность взаимоотношений между руководителями и подчинёнными в России?

Тестирование № 1.

Укажите правильный ответ

1. «Менеджмент» в переводе с английского языка означает:
 - а) управлять, заведовать, руководить
 - б) уметь обращаться, уметь владеть
 - в) ухитряться, справляться, устраиваться
 - г) все ответы верны
2. Развитие менеджмента в его теории и практике можно рассматривать, выделив:
 - а) один этап;
 - б) два этапа;
 - в) три этапа;
 - г) четыре этапа.
3. Управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований, благодаря...
 - а) школе научного управления (рационалистической);
 - б) классической школе (или административной);
 - в) школе человеческих отношений;
 - г) школе науки управления.
4. Формирование основных принципов управления и разработка взаимосвязанных функций управления стали главным результатом работы...
 - а) школы научного управления (рационалистической);
 - б) классической школе (или административной);
 - в) школы человеческих отношений;
 - г) школы науки управления.
5. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов и активизации интеллектуальных ресурсов личности стало главным результатом деятельности...
 - а) школы научного управления (рационалистической);
 - б) классической школе (или административной);
 - в) школы человеческих отношений;
 - г) школы науки управления.
6. Рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных действий (функций управления) – это...
 - а) ситуационный подход в менеджменте;
 - б) процессный подход в менеджменте;
 - в) количественный подход в менеджменте;

г) системный подход в менеджменте.

7. Развитие количественных методов в принятии решений, разработка и применение математических моделей в управлении – это...

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

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

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

9. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это...

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

Раздел 2. Организация как система управления.

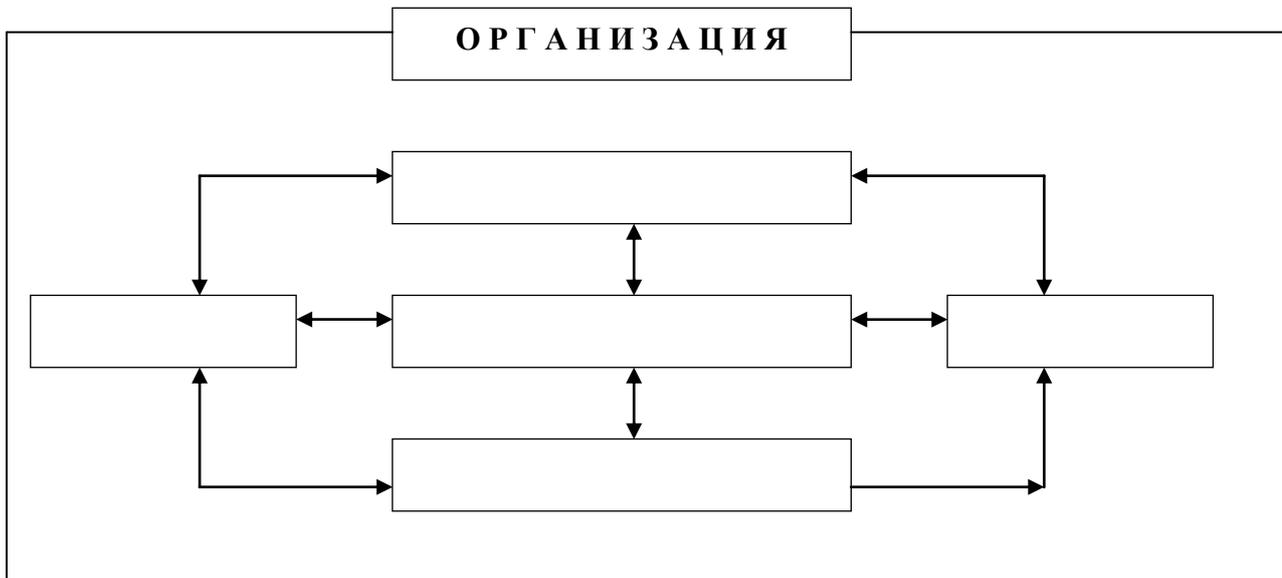
Практическое занятие № 2. Организация и структура её управления. Содержание работы:

Задание 1.

Организация- это _____

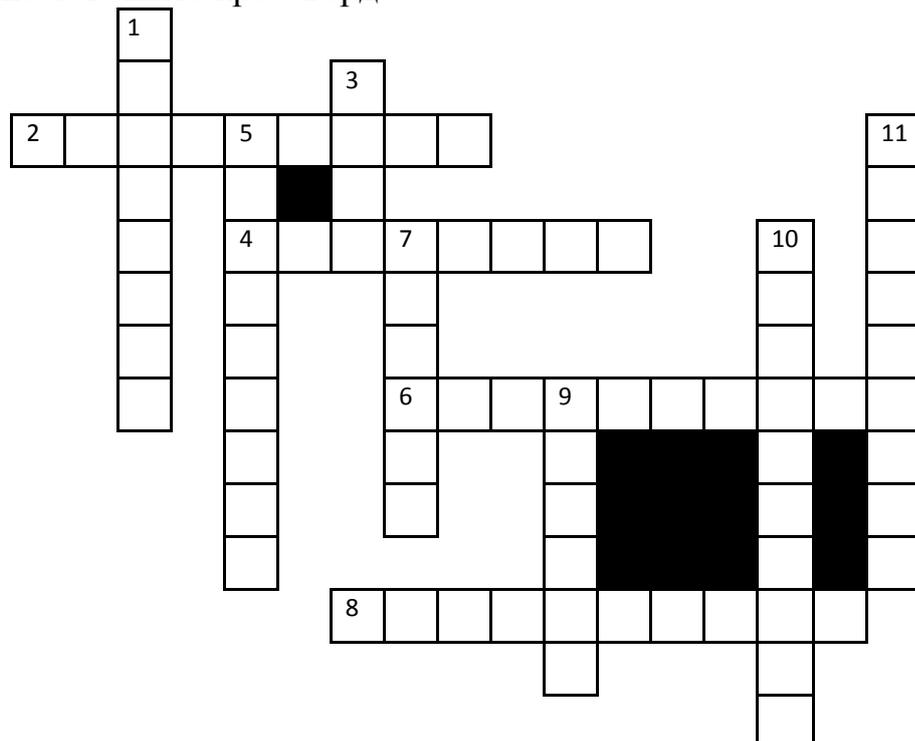
Назовите обязательные признаки организации _____

Задание 2. В заданном рисунке укажите основные факторы внутренней среды организации.



Задание 3. Изучив рекомендуемую литературу, укажите факторы и переменные внешней среды современной организации (на примере хорошо известной Вам организации).

Задание 4. Решите кроссворд



Вопросы:

По горизонтали:

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией.
4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации.
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

По вертикали:

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития.
3. Центральный фактор в любой модели управления.
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию.
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей.
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги.
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне.
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей.

Ответы

По горизонтали:

2. профсоюзы; 4. ожидание; 6. восприятие; 8. технология.

По вертикали:

5. прогресс; 3. люди; 5. сложность; 7. Дейвис; 9. Перроу; 10. поставщики; 11. отношения.

Задание 5. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций:

Таблица 1 – Характер деятельности

Характер деятельности	Организационно-правовая форма
1. Мастерская по ремонту	А. Акционерное общество
2. Судовой верфь	Б. Товарищество
3. Объединение в защиту окружающей среды	В. Учреждение
4. Муниципальная больница	Г. Ассоциация
5. Объединение арбитражных управляющих города	Д. Общественное объединение

Задание 6. Приведите в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности:

Таблица 2 – Характер производства

Характер производства	Форма собственности
-----------------------	---------------------

1. Гидроэлектростанция	А. Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
2. Часовая мастерская	Б. Государственное или муниципальное предприятие
3. Пекарня	В. Коллективное предприятие, основанное на наёмном труде
4. Автомобильный завод	Г. Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
5. Бригада каменщиков	Д. Индивидуальное предприятие, основанное на наёмном труде (частнокапиталистическое)

Задание 7. Управленческая ситуация № 1

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

***Проблема 1.** Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?*

Задание 8. Управленческая ситуация № 2.

Фирма быстро расширяется, однако арендная плата и налоги заставляют её переехать за город. Какие “за” и “против” имеет такой переезд?

Задание 9. Управленческая ситуация № 3.

Как менеджеру средней компании, торгующей по каталогам, привлечь компетентных людей, не затрачивая при этом слишком много средств?

Контрольная работа № 1.

Вариант 1

1. Менеджмент как наука, процесс, функции, аппарат управления, искусство.
2. Основные характеристики организации.

Вариант 2

1. Уровни управления в организации.
2. Влияние поставщиков, клиентов, конкурентов, акционеров на деятельность организации.

Вариант 3

1. Понятие организации, требования к ним. Жизненный цикл организации.
2. Современные принципы менеджмента

Вариант 4

1. Типы организационных структур управления
2. Взаимосвязь целей, задач, структуры, технологий, трудовых ресурсов организации

Вариант 5

1. Роль менеджера в управлении организацией.
2. Организационная структура управления, ее основные элементы

Вариант 6

1. Современные подходы в менеджменте.
2. Линейные организационные структуры управления, достоинства и недостатки.

Вариант 7

1. Школы менеджмента.
2. Влияние факторов внутренней среды на деятельность организации

Вариант 8

1. Функциональные организационные структуры управления, достоинства и недостатки.
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.

Вариант 9

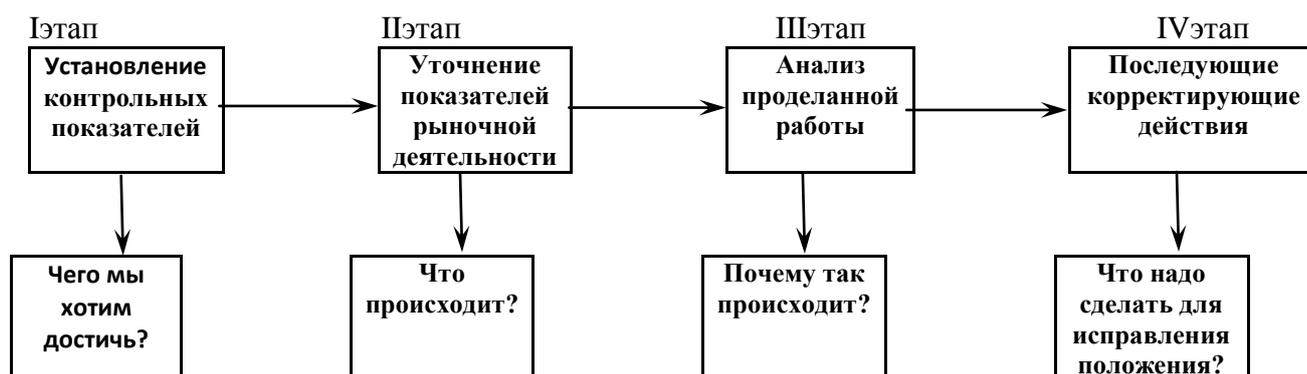
1. Линейно-функциональные организационные структуры управления, достоинства и недостатки.
2. Назначение и роль функции «организация» в управлении.

Раздел 3. Функции менеджмента в рыночной экономике.

Практическое занятие № 3. Функции менеджмента в рыночной экономике. Содержание работы:

Задание 1.

Сейчас особенное значение имеет контроль за выполнением плана предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы.



Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствование в бизнесе?
2. Какие особенности организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Задание 2

Для реализации планов предприятия, фирмы организаций каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организаций. В связи с этим руководство, прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка, соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Всё это обеспечивается путём делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учётом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель выполнить их сам. Однако его

время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиваться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

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

Вопросы.

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчинённым?
2. Какую систему контроля, за выполнением задач вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Задание 3.

Используя рекомендованную литературу, приведите наиболее удачные, на Ваш взгляд, определения следующих понятий

Потребность

Мотив

Мотивирование

Стимул

Стимулирование

Задание 4

Укажите стрелками, какие факторы относятся к внутренней, а какие – к внешней мотивации.

Заработная плата

Условия работы

Дополнительные льготы и выплаты

Продвижение по службе

Содержание работы

Результаты деятельности

Факторы внутренней мотивации

Факторы внешней мотивации

Понимание цели деятельности

Стиль управления

Задание 5

Используя рекомендованную литературу, ознакомьтесь с содержанием основных теорий мотивации. Определите, к каким теориям относится приведённые характеристики, и назовите их.

- Теория базируется на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой – либо цели только тогда, когда уверен в большей вероятности удовлетворения своих потребностей в результате её достижения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается невысоко.

- Имеется строгая иерархическая структура, в основании которой физиологические потребности, а в вершине – потребности в самовыражении. Основанная закономерность состоит в том, что прежде чем будет удовлетворена потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней.

- Согласно данной теории потребности делятся на факторы здоровья и мотивирующие факторы. К первым относят политику фирмы, условия работы, заработную плату, межличностные отношения с руководством и коллегами. Вторая группа факторов – это успех, продвижение по службе, призвание и одобрение результатов труда, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста. Отсутствие факторов здоровья приводит к неудовлетворенности работой, в то же время они не имеют мотивирующего характера.

- Теория ставит основной акцент на потребностях высших уровней. Эта теория обосновывает, что в настоящее время важны потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. Утверждается, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Задание 6

Заполните таблицу, указав в ней методы удовлетворения потребностей высших уровней.

Вид потребностей	Метод управления потребности
Социальные потребности	Поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться.

Потребность в уважении	Поощрение за достигнутые результаты.
Потребность в самовыражении	Поручение сложных и важных заданий, требующих полной отдачи.

Укажите причины, затрудняющие применение этих методов в России.

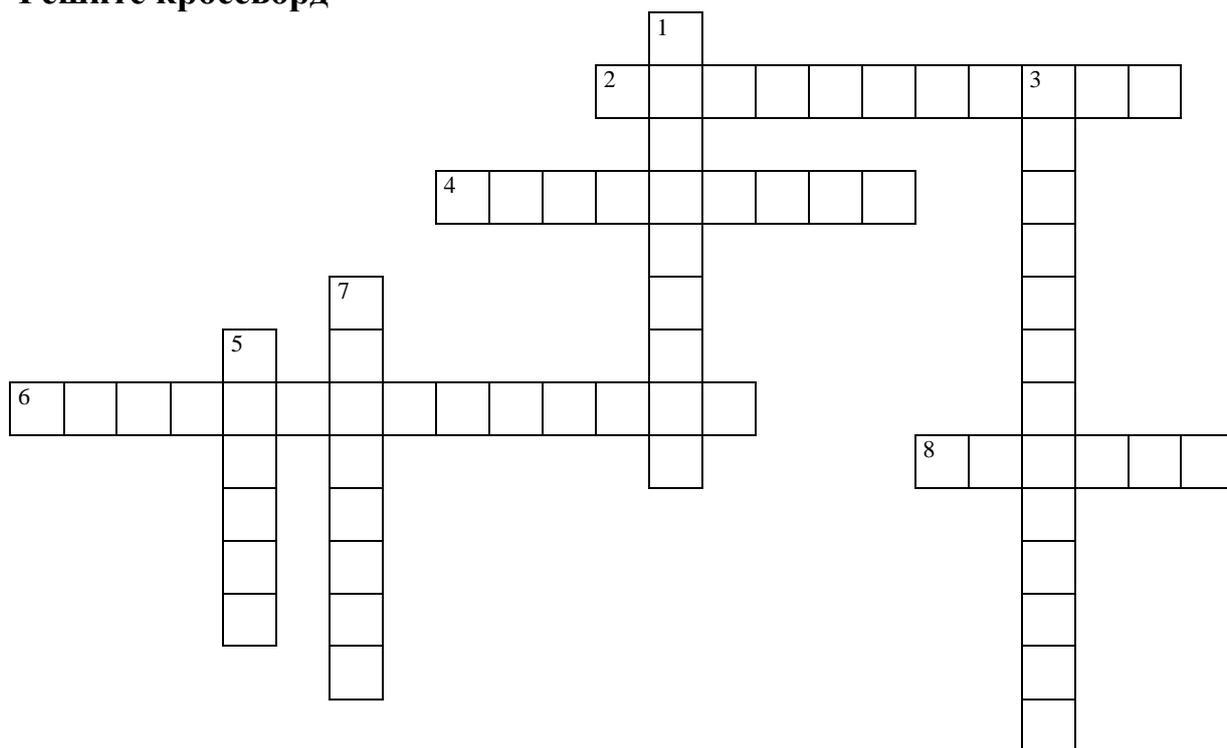
Задание 7

1. Представьте, что Вам поручили разработать систему поощрений и наказаний для небольшой производственной компании. Принципами каких мотивационных теорий Вы воспользуетесь?

2. Для большинства из нас работа имеет жизненно важное значение как источник средств к существованию. В таком случае, почему управленческий персонал должен с таким вниманием относиться к проблемам мотивации служащих?

Задание 8

Решите кроссворд



Вопросы:

По горизонтали:

2. Нехватка чего-либо, желание иметь что-либо, без чего человек чувствует себя не комфортно
4. Потребности физиологического характера (в пище, еде, отдыхе и т. д.)
6. Модель мотивации Портера-Лоулера
8. Потребность в выражении желания человека оказывать влияние на поведение и решения других людей

По вертикали:

1. Процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации
3. Реализация своих творческих возможностей и рост личности
5. Кто создал структуру и иерархию человеческих потребностей, влияющих на мотивацию
7. Кто выделил две большие категории факторов, назвав их гигиеническими факторами и мотивацией

Ответы

По горизонтали:

2. потребность; 4. первичные; 6. вознаграждение; 8. власть;

По вертикали:

1. мотивация; 3. самовыражение; 5. Маслоу; 7. Герцберг;

Задание 9. Ситуация 1.

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют – 80 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

Задание 10. Ситуация 2.

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1 250 руб. Цена билета – 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 чел. За ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

Задание 11. Ситуация 3.

Нужно произвести 250 единиц продукции. Время на изготовление одной детали – 15 мин. Продолжительность смены – 7,5 ч. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т.п.), - 20 %. Коэффициент потерь (непроизводственные потери по вине работника) – 1,2. сколько требуется персонала для изготовления 250 единиц продукции?

Задание 12. Ситуация 4.

Несколько работников трудятся на прославленном конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознавая это, руководитель, тем не менее, не имеет возможности ни повысить зарплату, ни изменить названия должностей работников. Как ему мотивировать их деятельность?

Тестирование № 2.

Укажите правильный ответ.

1. Особый вид деятельности менеджера, определяющий: что делать, как делать и в какой последовательности
 - а) принципы менеджмента;
 - б) цели менеджмента;
 - в) функции менеджмента;
 - г) методы менеджмента.
2. Мотивация - это
 - а) распределение ролей, ответственности и подотчетности между различными подразделениями;
 - б) побуждение себя и других к деятельности;
 - в) сопоставление достигнутых результатов с запланированными;
 - г) стадия процесса управления, на которой определяются цели организации.
3. Стадия процесса управления, на которой определяются цели организации, необходимые средства, а также разрабатываются эффективные методы их достижения:
 - а) мотивация;
 - б) контроль;
 - в) планирование;
 - г) организация.
4. Теории мотивации, которые основываются на внутренних потребностях человека
 - а) содержательные;
 - б) процессуальные;
 - в) комплексные;
 - г) двухфакторные.
5. Миссия организации - это...
 - а) основные задачи, цели организации;
 - б) смысл, причина существования организации;
 - в) основные задачи, цели структурных подразделений;
 - г) конечный результат.
6. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными:
 - а) мотивация;
 - б) контроль;
 - в) планирование
 - г) организация.

7. Предварительный контроль осуществляется

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

8. 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.

9. Своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы – это задача Контроля

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

10. Функция процесса управления, заключающаяся в установлении постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями –

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

11. Составлении стандартов, нормативов до начала выполнения работ – это цель контроля

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

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

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

13. Контроль, который показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе...

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

Раздел 4. Методы и стили руководства.

Практическое занятие № 4. Методы и стили менеджмента.

Содержание работы:

Задание 1

Методы управления – это _____

Дайте общую характеристику методов управления:

Экономический _____

Организационно-административные _____

Социально-психологические _____

Задание 2

Необходимо разработать мероприятия по стабилизации кадров на предприятии. Какие методы менеджмента использовать? Сформулируйте мероприятия.

Задание 3

На одном предприятии был поставлен эксперимент. Через месяц результаты были следующими: станок всегда был в порядке, рабочий стал помогать другим членам бригады, его сменная выработка увеличилась на 15 %. Охарактеризуйте сущность эксперимента. С помощью каких мероприятий можно достичь описанного результата?

Задание 4.

Используя рекомендованную литературу, приведите наиболее удачные, на ваш взгляд, определения следующих понятий.

Власть

Авторитет

Руководство

Лидер

Задание 5.

Дайте письменные ответы.

1. Многие полагают, что обладание властью подразумевает возможность влиять на других, навязывая им свою волю. Как соотносятся понятия «власть» и «влияние»?

2. Какие источники власти может использовать руководитель?

3. Какие способы влияния руководителя на подчинённого Вам известны?

Задание 6.

Перечислите известные Вам различия между руководителем и лидером.

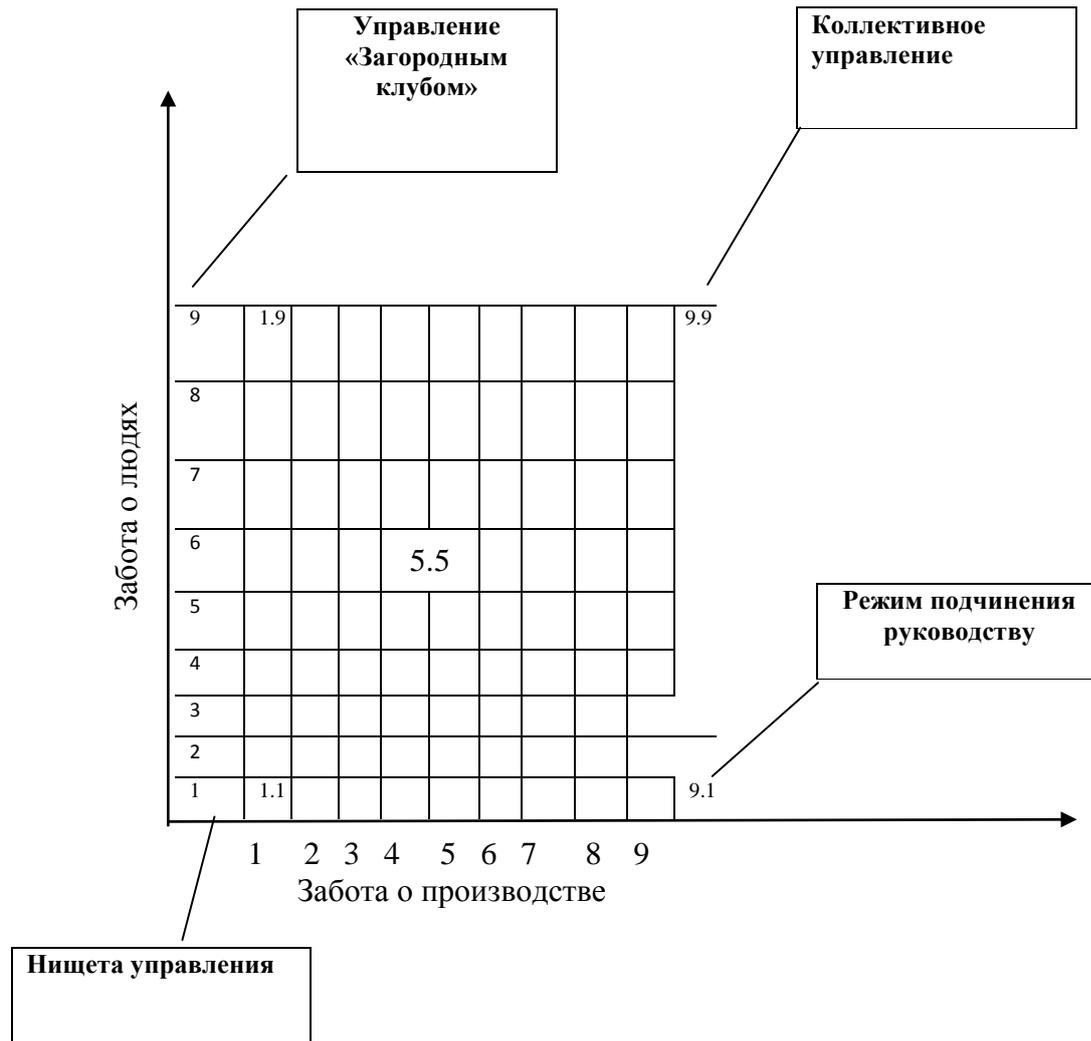
Руководитель	Лидер

Назовите основные профессиональные требования, которые предъявляются к руководителю сегодня?

Задание 7

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов: забота руководителя о

производстве и о людях. Графически это сочетание может быть представлено специальной «решёткой менеджмента» (решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Мутона).



Используя рекомендованную литературу, опишите стили руководства, предложенные Р. Блейком и Т. Моунтоном. Какой стиль исследователи считали наиболее эффективным? Почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?

Задание 8

В теории менеджмента выделяют три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный.

По рекомендованной литературе изучите характеристики этих стилей и заполните таблицу по образцу.

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	<i>Единоличный</i>	<i>На основе консультаций с вышестоящим руководством или с учётом мнения групп</i>	<i>На основе указаний</i>
Способ доведения решения до исполнения			

Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Причины подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчинённым			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Тестирование № 3

Укажите правильные ответы

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Власть – это...

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

6. Стиль руководства – это...

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

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

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

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

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

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

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

10. Влияние – это...

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

11. Внушение – это...

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

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

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

13. Официальное распоряжение властных органов – это...

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

14. Индивидуальные особенности человека, которые проявляются в динамике его жизнедеятельности – это...

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) авторитет;
- г) влияние.

15. Способ разделения власти – это...

- а) власть;
- б) влияние;
- в) делегирование;
- г) авторитет.

16. Законная власть – ...

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

17. Экспертная власть - ...

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

Раздел 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

Практическое занятие № 5. Принятие и реализация управленческих решений.

Содержание работы:

Задание 1. Составьте схему принятия управленческого решения.

Задание 2. Какие требования предъявляют к управленческим решениям.

Задание 3. Решение ситуационных задач.

Предлагается перечень сложившихся на предприятии ситуаций, требующих от руководителя принятия оперативных управленческих решений. Найдите управленческие решения по каждой ситуации.

Ситуация 1. Представьте, что вы заместитель руководителя предприятия. Последние решения руководителя были неверными, к тому же он отличается авторитарным стилем управления. Как сказать руководителю о его ошибках?

Ситуация 2. Вы директор завода. К вам пришел заместитель с жалобой на работника, не исполняющего его (заместителя) задания. Как вы поступите?

Ситуация 3. Вы считаете себя неплохим руководителем. Узнаете, что готовится акция против вас со стороны коллектива (например, невыборность на общем собрании). Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. Коллектив предприятия большой. Налицо конфликт лидеров. Как быть?

Задание 4. Решение ситуационных задач.

Выберите вариант решения в каждой ситуации — правильный, на ваш взгляд, и аргументируйте свой выбор.

Ситуация 5. Вас назначили руководителем подразделения, где вы работали молодым сотрудником. Некоторые помнят те времена и обращаются к вам на "ты" и по имени. Что вы сделаете:

- а) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к вам на "вы" и по имени отчеству,
- б) выскажите эту просьбу на первом же совещании,
- в) сохраните эту привилегию для ветеранов, решительно пресекая такую фамильярность для остальных.

Ситуация 6. Решение срочной задачи, поставленной правлением фирмы, потребует резкого повышения интенсивности работы всех и грозит срывом графиков отпусков. Что вы сделаете в этой ситуации:

- а) жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться,
- б) соберете совещание и попытаетесь договориться с сотрудниками, как организовать работу и помочь друг другу, чтобы сроков не сорвать и в отпуски уйти с минимальным опозданием,
- в) пообещаете подчиненным "выбить" крупную премию, если сделаете дело.

Ситуация 7. Вы сидите в кабинете второй день. Раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Что вы сделаете:

- а) ответите, что он больше здесь не работает, и повесите трубку,
- б) назовете телефон, по которому следует ему звонить, и повесите трубку,
- в) поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу и спросите: не можете ли вы помочь звонящему?

Ситуация 8. Вы повесили на двери кабинета табличку "прием с 12 часов". Но на следующий день уже в 10 часов к вам входит подчиненный со словами, что у него срочное дело. Как вы поступите?

- а) отложите свою работу в сторону и выслушаете его,
- б) напомните о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов,
- в) предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение потом.

Задание 5

Используя рекомендованную литературу, ответьте письменно на следующие вопросы:

1. Процесс принятия решения можно условно изобразить в виде схемы.



Какие шаги процессов принятия решения чаще всего игнорируются менеджерами? Каково ваше мнение о тезисе, что единственным шагом, который

действительно следует предпринимать в рамках процесса принятия решений, является отбор вариантов? Аргументируйте ответ.

2. Какова роль интуиции в принятии решения?

3. Сравните два типа принятия решений – индивидуальный и групповой. Каковы преимущества и недостатки каждого из них?

Задание 6

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- Руководитель принимает решения и сообщает результаты подчинённым, если это необходимо;
- Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчинённых, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости скорректировать его;
- Руководство принимает решение и представляет его в группе на доработку;
- Руководство излагает суть проблемы, выслушивает предложения, а принимает решение;
- Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считает предпочтительным. Ответ обоснуйте.

Задание 7

В последнее время в управленческих кругах активно обсуждается и пропагандируется концепция *делегирования полномочий* сверху вниз. Интерес к делегированию полномочий отражает потребность на работающих, а руководителей, которых рассматривают децентрализацию процессов принятия решений как ключ к успеху в жёсткой конкурентной среде. *Какие, по Вашему мнению, функции делегировать подчинёнными, а какие нельзя? Ответы запишите в таблице.*

Можно делегировать	Нельзя делегировать
<i>Рутинную работу, отнимающую много времени</i>	<i>Определение основных направлений развития</i>

Тестирование № 4.

Укажите правильные ответы

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

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

2. Метод принятия решения, основанный на аналитических способностях менеджера, его опыте, интуиции - ...

- а) эврический;
- б) коллективный;
- в) метод Дельфы;
- г) кольцевая система «Кингисе».

3. Метод принятия решения, основанный на коллективной работе определенного круга лиц, компетентных, способных решать творческие задачи - ...

- а) неформальные;
- б) эврический;
- в) коллективные;
- г) кольцевая система «Кингисе».

4. Этапы процесса принятия решения:

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

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

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

Раздел 6. Коммуникации и деловое общение.

Практическое занятие № 6. Коммуникации и деловое общение

Задание 1.

Используя рекомендованную литературу, приведите определения следующих понятий.

Коммуникация

Коммуникационный процесс

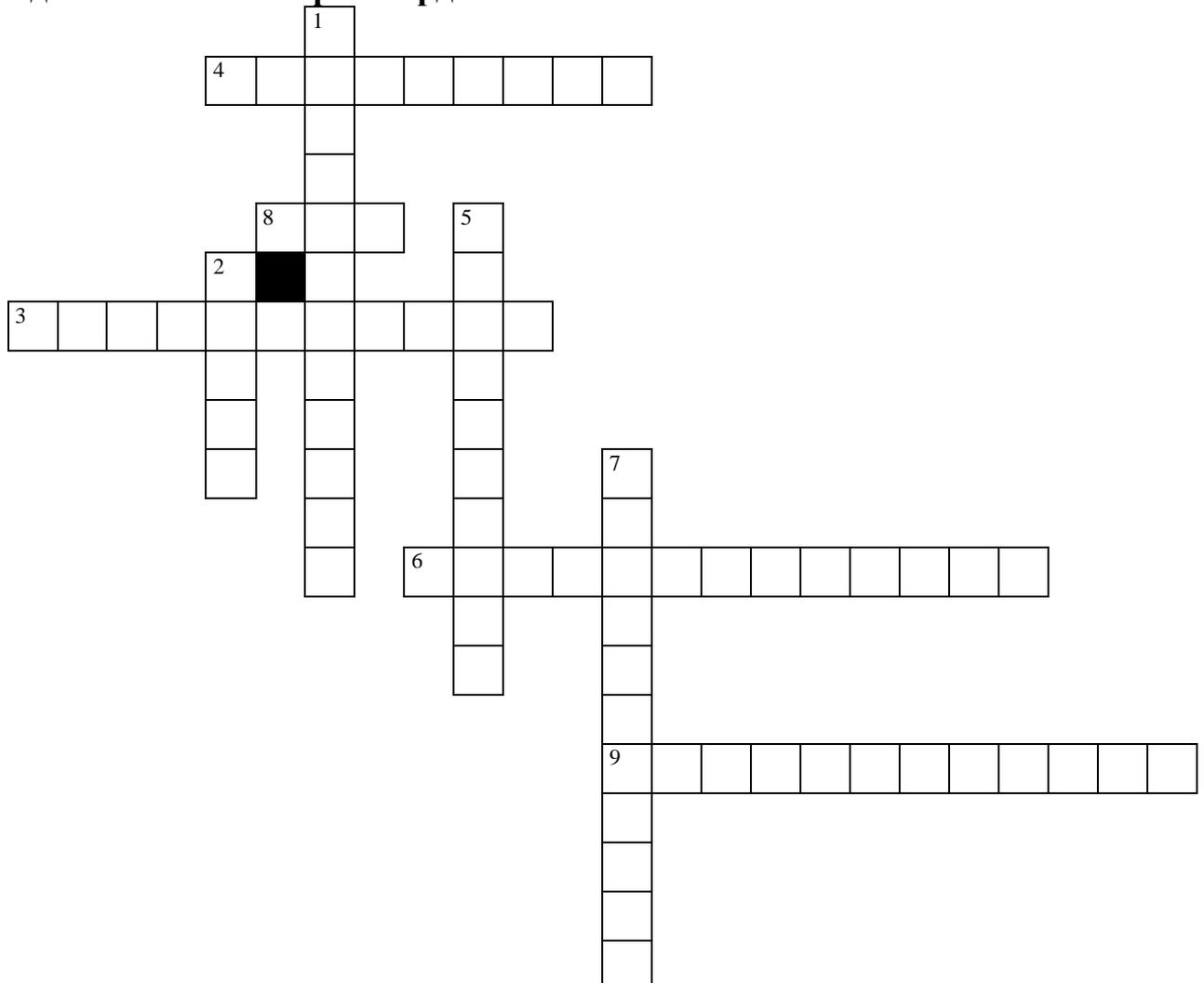
Коммуникативный барьер

Задание 2

Дайте письменные ответы.

1. Какова роль коммуникаций в организации?
2. Какие типы коммуникативных барьеров Вы знаете? Охарактеризуйте их. Перечислите различные приемы преодоления коммуникационных барьеров.
3. Как Вы понимаете выражение «умение слушать»?
4. Деловая беседа – одна из основных форм человеческого взаимодействия. Правильное проведение беседы – чрезвычайно сложное дело. Какие приёмы ведения беседы могут отрицательно повлиять на её результативность? Приведите примеры из собственного опыта.
5. Совещание – одна из форм коллективного обсуждения проблемы и принятия коллективного решения. Каковы правила поведения на совещании для участников?

Задание 3. Решите кроссворд



Вопросы:

По горизонтали:

3. Лицо, собирающее и передающее информацию
4. Информация, закодированная с помощью символов
6. Перевод символов отправителя в мысли получателя
8. На языке теории передачи информации — это то, что искажает смысл
9. Вид коммуникации, который подразумевает переход от одного уровня к другому внутри организации

По вертикали:

1. Процесс обмена информацией
2. Средство передачи информации
5. Лицо, которому предназначена информация
7. Преобразование сообщения в символы с помощью слов, интонаций, жестов

Ответы:

По горизонтали:

3. отправитель; 4. сообщение; 6. декодирование; 8. шум; 9. вертикальная.

По вертикали:

1. коммуникация; 2. канал; 5. получатель; 7. кодирование.

Задание 4

Используя рекомендованную литературу, приведите определения следующих понятий и ответьте письменно на вопросы.

Конфликт

Конфликтная ситуация

Назовите причины организационных конфликтов?

1. Наличие конфликтов в организации неизбежно. Некоторые типы конфликтов или уровни конфликта могут оказаться благоприятными для организации, если их можно использовать в качестве инструмента для осуществления изменений в организации или проведение инноваций. Такие конфликты принято называть функциональными. Конфликты, препятствующие нормальной деятельности организации, называют дисфункциональными. Приведите примеры функционального и дисфункционального конфликтов.

2. Некоторые исследователи деятельности организации убеждены, что функциональные конфликты должны поощряться руководством, а дисфункциональные - устраняться. На практике же большая часть руководителей пытаются исключить любые конфликты. Почему?

Задание 5

Представьте, что Вы получили отрицательный отзыв руководителя на выполненное задание. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и руководителем.

Опишите данный конфликт, используя предложенную таблицу.

Описание конфликта

Термины	Краткое объяснение
Источники или причины конфликта	<i>Причин данного конфликта может</i>

	<i>быть несколько. Например, Вам не хватило профессионализма для того, чтобы выполнить задание так, как требовал руководитель</i>
Тип конфликта	
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта с Вашей стороны	
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны руководителя (Ваше мнение)	

Задание 6

Стресс – это напряженное состояние человека, возникающее в ответ на взаимодействие экстремальных факторов. Перечислите факторы, которые могут вызвать стресс у работников, например, банковской сферы. Какие Вы знаете индивидуальные способы снятия стресса?

Задание 7

Главная задача менеджмента – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем всё большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

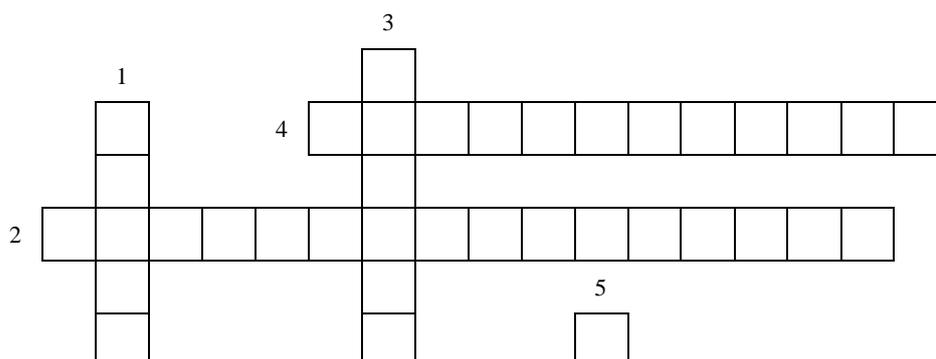
В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению её конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

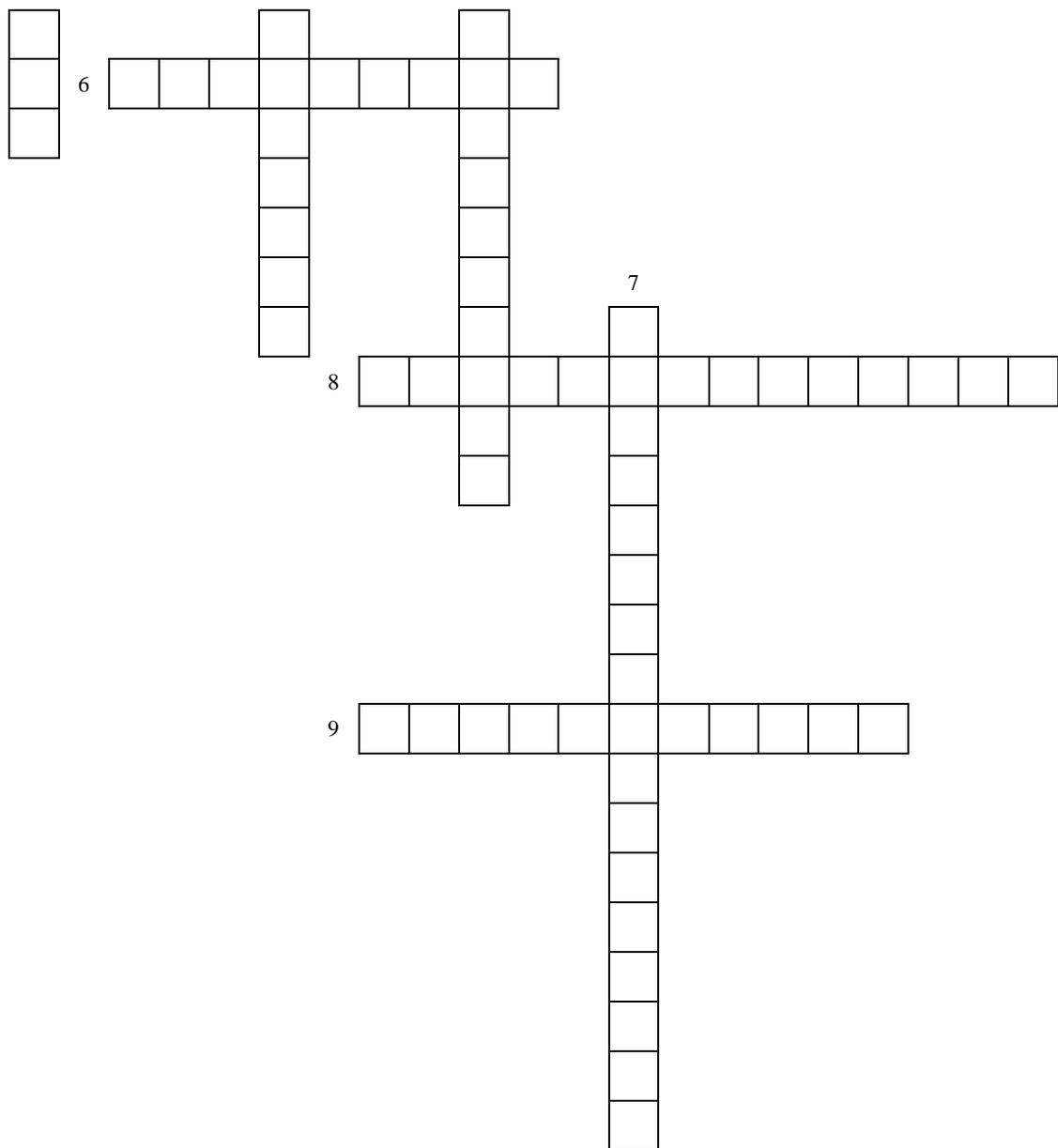
Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть рекламой.

Вопросы

1. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и каких формах?

Задание 8. Решите кроссворд





Вопросы:

По горизонтали:

- 2.Ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы
- 4.Разногласия между линейным и штабным персоналом
- 6.Уйти от конфликта
- 7.Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем
- 9.Разрешение конфликта с помощью убеждения

По вертикали:

- 1.Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретные лица или группы
- 3.Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу
- 5.Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой
- 8.Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации

Ответы

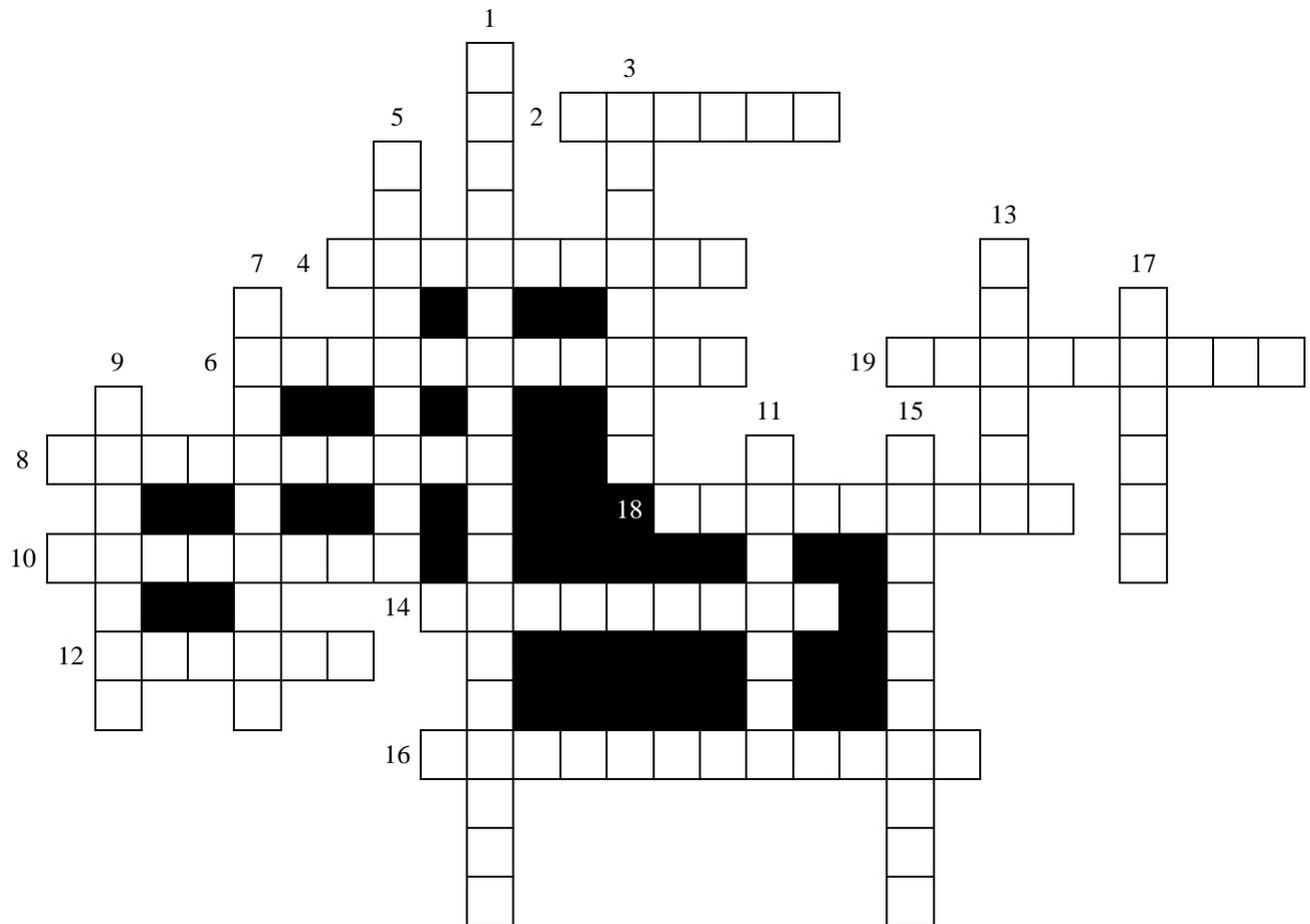
По горизонтали:

2. внутриличностный; 4. межгрупповые; 6. уклонение; 8. функциональный; 9. сглаживание.

По вертикали:

1. конфликт; 3. межличностный; 5. принуждение; 7. дисфункциональный.

Итоговые кроссворды



Вопросы:

По горизонтали:

2. Основная общая цель организации, основная причина ее существования

4. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации

6. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения

8. Ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам

10. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления

12. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности

14. Матрица, которая используется в одном из методов принятия решений

16. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внешним локусом контроля

18. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля

19. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и её целей

По вертикали:

1. Способность людей устанавливать деловые контакты, связи и отношения

3. Способность принимать правильные решения, минуя промежуточные результаты

5. Структура организации, комбинация функциональной и продуктовой (проектной) структур, применяется для получения высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий.

7. В широком смысле — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком — одна из форм осуществления власти.

9. Особая одаренность, исключительность личности в интеллектуальном, духовном или каком-нибудь другом отношении

11. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля.

13. Схематическое представление последовательных решений с оценкой вероятности исхода того или иного варианта и определением дохода каждого из них

15. Сбор и анализ информации по проблеме ситуации

17. Метод принятия решений, представляет собой многоуровневую процедуру анкетирования, содержит элемент коллегиальности и интуиции, позволяет выявить оригинальные решения сложных проблем.

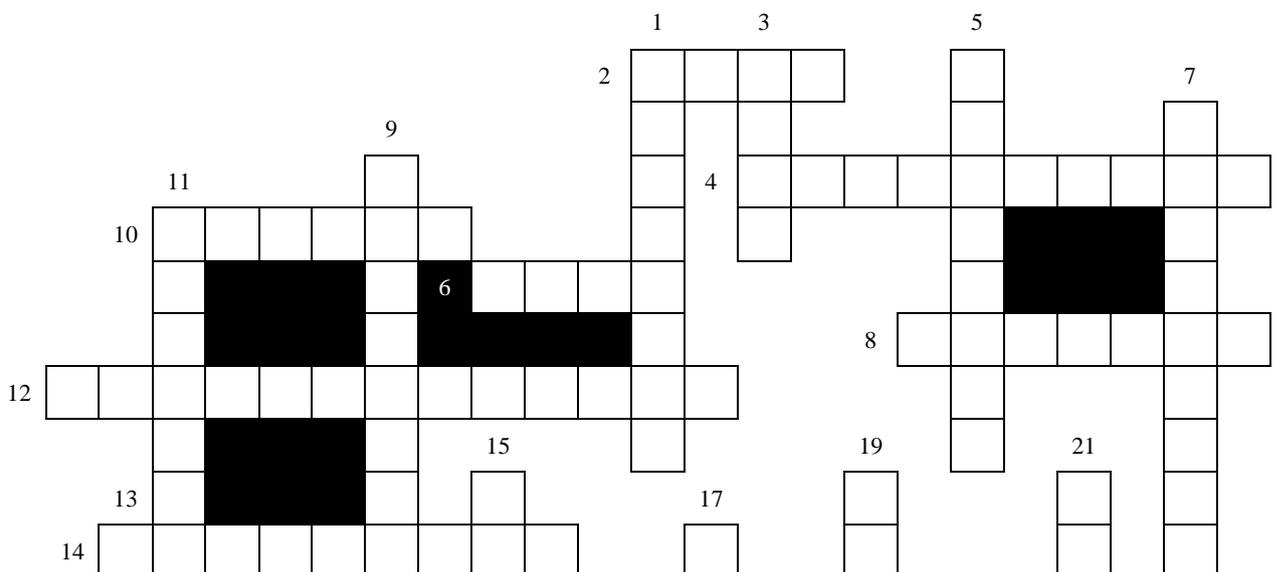
Ответы:

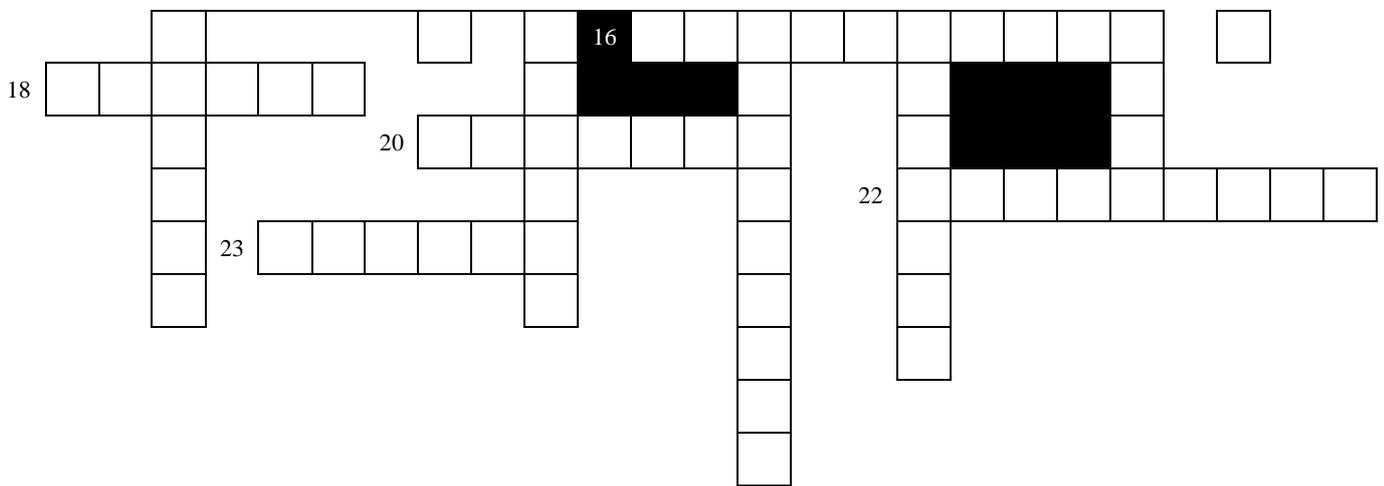
По горизонтали:

2. Миссия; 4. структура; 6. верификация; 8. самооценка; 10. линейная; 12. модель; 14. платежная; 16. коллекционер; 18. узурпатор; 19. стратегия.

По вертикали:

1. коммуникабельность; 3. интуиция; 5. матричная; 7. авторитет; 9. харизма; 11. муравей; 13. дерево; 15. наблюдение; 17. дельфы.





Вопросы:

По горизонтали:

2. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе
4. Послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником, справедливое применение санкций и наказаний
6. Представитель школы человеческих отношений, провел известный Хотторнский эксперимент
8. Объект обмена организации с внешней средой, одно из основных свойств материи — мера её движения, а также способность производить работу.
10. Основатель классической (административной) школы управления, разработал 14 универсальных принципов управления
12. Достоверность информации
14. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации
16. Подход к управлению, рассматривающий его как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
18. Создатель иерархии человеческих потребностей
20. Место для всего и все на своем месте
22. Объект обмена организации с внешней средой, предметы, вещества, идущие на изготовление чего-либо.
23. Ученый, определивший технологию как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований материалов, информации или людей

По вертикали:

1. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, приобретаемые посредством обучения
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
7. Внутреннее, побуждение к новым формам деятельности, один из 14 универсальных принципов управления
9. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие ее факторов

11. Представитель школы человеческих отношений
13. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
15. Элемент внешней среды косвенного воздействия, поступательное движение, улучшение в процессе развития
17. Организации на рынке, производящая аналогичный продукт или услуги
19. Поход, рассматривающий организацию как систему
21. Представитель школы научного управления, «отец» менеджмента

Ответы

По горизонтали:

- 2.Цель, 4.дисциплина, 6.Мэйо, 8.энергия, 10.Файоль, 12.релевантность, 14.структура, 16. Процессный, 18.Маслоу, 20.порядок, 22. Материал, 23.Дейвис.

По вертикали:

1. Ценности, 3.люди, 5.ождения, 7.инициатива, 9.сложность, 11.фоллетт, 13.истема, 15.прогресс, 17.конкуренты, 19.системный, 21.Тейлор.

Тестирование № 5.

Укажите правильные ответы

1. Вербальная коммуникация осуществляется...
 - а) посредством передачи информации с помощью речи;
 - б) посредством информации с помощью мимики;
 - в) посредством передачи информации с помощью жестов;
 - г) все ответы верны.
2. Передача информации от одного лица другому с помощью мимики, жестов – это...
 - а) вербальная коммуникация;
 - б) коммуникация с помощью речи;
 - в) невербальная коммуникация;
 - г) все ответы верны.
3. Некоторая последовательность сведений, знаний, которые актуализируемы с помощью знаков (символьного, звукового, сенсорного типа) – это...
 - а) власть;
 - б) информация;
 - в) лидерство;
 - г) стиль.
4. Форма устного обмена информацией между несколькими людьми в узком кругу – это...
 - а) деловая беседа;
 - б) деловое совещание;
 - в) деловые переговоры;
 - г) консультирование
5. Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации – это...

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

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

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

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

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

8. Этапы организации проведения деловых совещаний: ...

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

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

- а) договор;
- б) протокол;
- в) контракт;
- г) верных ответов нет.

10. Подготовка совещания начинается с определения...

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

3.2.2. Темы для выполнения творческих работ, рефератов, докладов

1. Портрет современного руководителя.
2. Преимущества и недостатки каждого типа структур
3. Тактическое и стратегическое планирование.
4. Индивидуальная и групповая мотивация.
5. Необходимость управленческого контроля.
6. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические, социологические измерения.
7. Виды власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная власть (влияние через традиции); власть примера (влияние с помощью харизмы); экспертная власть.
8. Препятствия в коммуникациях.
9. Профессиональные качества руководителя и их характеристика.
10. Функции контроля.
11. Финансовое управление.
12. Формы контроля.
13. Совместимость стилей работы.
14. Стиль вышестоящего – стиль нижестоящего.
15. Социология и психология управления как отрасль современного знания.
16. Методы социологических исследований
17. Совершенствование искусства общения.
18. Факторы повышения эффективности делового общения.
19. Препятствия в коммуникациях. Правила ведения бесед и совещаний.
20. Оценка эффективности решений.
21. Ограничения и критерии принятия решения.
22. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические, социологические измерения.
23. Мотивационный процесс, классификация мотивационных теорий.
24. Современные направления и практический опыт работы по совершенствованию мотивации труда на предприятиях.
25. Необходимость управленческого контроля.
26. Контроль организационного руководства, финансовых ресурсов.
27. Тактическое планирование и стратегическое планирование.
28. Организационные структуры, отличающиеся степенью централизации.
29. Портрет современного руководителя.
30. Российский опыт управления, его особенности.
31. Сущность менеджмента и эволюция его теории.

4. Задания для итоговой аттестации по дисциплине «Менеджмент»

Итоговый контроль по результатам освоения обучающимися учебной дисциплины проводится в форме зачета.

Перечень вопросов к зачету

1. Цели и задачи менеджмента.
2. Этапы развития менеджмента.
3. Школы управления и их концепции.
4. Функции и методы менеджмента.
5. Стили руководства.
6. Типы темпераментов.
7. Формирование психологического климата в коллективе.
8. Принятие управленческих решений.
9. Классификация, виды, процесс принятия управленческих решений.
10. Понятие мотивации и теория потребностей.
11. Системы мотивации труда.
12. Понятие и виды риска.
13. Направления и способы снижения риска.
14. Понятие и типы конфликтов.
15. Причины конфликтов.
16. Способы управления конфликтной ситуацией.
17. Этика делового общения.
18. Значение контроля.
19. Виды и этапы контроля.
20. Факторы внешней среды организации.
21. Внутренняя среда организации.
22. Цели и этапы планирования.
23. Стратегическое и тактическое планирование.
24. Информационные технологии в сфере управления производством.
25. Коммуникации и их совершенствование.
26. Приёмы ведения деловой беседы.
27. Задачи кадровых служб на железнодорожном транспорте.
28. Подбор, обучение и аттестация персонала.
29. Организация деловых совещаний.
30. Деловые отношения и стиль переговоров.
31. Разработка структуры организации.
32. Линейная структура управления.
33. Линейно-функциональная структура управления.
34. Матричная структура управления.
35. Рациональное управленческое решение и этапы его принятия.
36. Роль информационного обмена между организацией и внешней средой.
37. Принципы планирования.
38. Горизонтальные и вертикальные коммуникации внутри организации.
39. Принципы управления Анри Файоля.
40. Основные управленческие функции.

Критерии оценки:

- оценка **«отлично»** выставляется студенту, если ответ полный и правильный на основании изученного материала;
- материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком;
- задача решена верно, приведено полное правильное решение, включающее правильный ответ и полное верное объяснение с указанием применяемых формул, законов, правил.
- ответ самостоятельный;

- оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если ответ полный и правильный на основании изученного материала;
- материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя;
- решение задачи вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но либо недостаточно обоснованное, либо содержит вычислительные погрешности, в результате которых ответ может быть неверным.
- потребовалась помощь преподавателя;

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если ответ полный, но при этом допущена существенная ошибка или ответ неполный, несвязный;
- задача решена, но допущены ошибки в вычислениях, единицах измерений, студент выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя;

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если отмечаются такие недостатки в подготовке ученика, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом, решение не соответствует ни одному из критериев, перечисленных выше.