**Автономная некоммерческая организация**

**профессионального образования**

**«ПЕРМСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

**(АНО ПО «ПГТК»)**



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**уЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОП.07 менеджмент**

**для специальности**

**38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

**Квалификация выпускника**

**Бухгалтер**

Форма обучения

**Очная**

**Пермь, 2023 г.**

Фонд оценочных средств дисциплины ОП.07 МЕНЕДЖМЕНТ составлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) (утвержден приказом Министерством просвещения Российской Федерации от 05 февраля 2018 г. N 69).

Программа предназначена для студентов и преподавателей АНО ПО «ПГТК».

Автор-составитель: Андреева Е.И., ст. преподаватель

Фонд оценочных средств дисциплины рассмотрен и одобрен кафедры общеобразовательных, гуманитарных и социально-экономических дисциплин, протокол № 02 от «21» февраля 2023 г.

**Содержание ФОС УД**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 1. Паспорт фонда оценочных средств |  |
| 1.1. Область применения фонда оценочных средств |  |
| 1.2. Организация текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения учебной дисциплины |  |
| 2. Контроль и оценка достижения запланированных результатов обучения |  |
| 2.1. Содержательно – компетентностная матрица оценочных средств текущего контроля |  |
| 2.2. Перечень вопросов и заданий для текущего контроля знаний |  |
| 2.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации |  |
| 2.4. Критерии оценивания ПА |  |
| 3. Рекомендуемая литература и иные источники |  |
| Материалы для проверки результатов освоения компетенций учебной дисциплины |  |

##### 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

***1.1. Область применения фонда оценочных средств***

Фонд оценочных средств предназначен для оценивания достижений запланированных результатов по учебной дисциплины ОП. 07 Менеджмент программы подготовки специалистов среднего звена (далее ППССЗ) по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Фонд оценочных средств (ФОС) представляет собой комплект материалов для проведения промежуточной аттестации и текущего контроля.

Результаты обучения — это усвоенные знания и освоенные умения по дисциплине в целях овладения предусмотренных стандартом общих и профессиональных компетенций, а также для оценки достижения обучающимися личностных результатов.

##### *Фонд оценочных средств позволяет оценивать:*

**Формирование элементов профессиональных компетенций (ПК) и элементов общих компетенций (ОК):**

###### Профессиональные компетенции:

ПК 2.6. Осуществлять сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;

ПК 4.5. Принимать участие в составлении бизнес-плана;

ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков.

###### Общие компетенции:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

**Освоение умений и усвоение знаний**

**уметь:**

-У1- оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

-У2- распознавать и анализировать управленческую задачу и/или управленческую проблему;

- У3-выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения управленческой задачи и/или управленческой проблемы;

- У4-определять необходимые источники информации;

- У5-применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;

- У6-проводить работу по мотивации трудовой деятельности;

- У7-применять современную научную профессиональную терминологию;

-У8- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

**знать:**

- З1-сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития;

- З2-цикл менеджмента;

-З3- внешняя и внутренняя среда организации;

- З4-система методов управления;

- З5-процесс принятия и реализации управленческих решений;

-З6- приемы самоменеджмента;

- З7-основы формирования мотивационной политики организации;

-З8- стили управления, коммуникации, принципы делового общения;

-З9- содержание и значение организационной (корпоративной) культуры;

- З10-особенности менеджмента в области профессиональной деятельности ;

- З11-современная научная и профессиональная терминология;

***1.2. Организация текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения программы учебной дисциплины***

В период обучения по образовательной программе СПО осуществляется текущий контроль успеваемости студентов, промежуточная аттестация по учебным дисциплинам и профессиональным модулям.

Текущий контроль осуществляется в пределах учебного времени, отведенного на учебную дисциплину, оценивается по пятибалльной шкале. Текущий контроль проводится с целью объективной оценки качества освоения программы дисциплины, а также стимулирования учебной деятельности студентов, подготовки к промежуточной аттестации и обеспечения максимальной эффективности учебного процесса. Для оценки качества подготовки используются различные формы и методы контроля. Текущий контроль учебной дисциплины осуществляется в форме устного опроса; защиты практических заданий, реферата, творческих работ; выполнения контрольных и тестовых заданий; решения ситуационных задач и других форм контроля, предусмотренных программой учебной дисциплины.

Промежуточная аттестация проводится в форме: дифференцированного зачета.

В период сложной санитарно-эпидемиологической обстановки или других ситуациях невозможности очного обучения и проведения аттестации студентов колледж реализует образовательные программы или их части с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в предусмотренных законодательством формах обучения или при их сочетании, при проведении учебных занятий, практик, текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся.

Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОП 07. «Менеджмент» - дифференцированный зачет.

##### 2. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 2.1. Содержательно-компетентностная матрица оценочных средств текущего контроля

##### В результате текущей аттестации по учебной дисциплине ОП 07. «Менеджмент осуществляется проверка сформированности умений и знаний, направленных на формирование соответствующих ФГОС СПО общих и профессиональных компетенций.

Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам)

Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Элемент учебной дисциплины** | **Формы и методы контроля** | | | |
| **Текущий контроль** | | **Промежуточная аттестация** | |
|  | Форма контроля | Проверяемые ОК, ПК, У, З | Форма контроля | Проверяемые ОК, ПК, У, З |
| **Тема 1.2** «**История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления»**  **Тема 2.1.«Понятие организации как группы людей. Требования к организации. Внешняя среда предприятия»**  **Тема 2.2.**  **«Внутренняя среда организации.»**  **Тема 2.3.**  **«Основные функции менеджмента, их характеристика.»**  **Тема 3.3.**  **«Стиль руководства, его особенности.»**  **Тема3.4. «Основные качества современного менеджера»** | Доклады  Устный опрос  Практико-ориентированное задание  Тестирование  Тестирование  Практико-ориентированное задание  Тестирование  Практико-ориентированное задание  Решение практических ситуаций  Решение практических ситуаций  Групповая дискуссия  Устный опрос | **ОК 01, ОК 03-06,**  **ОК 01, ОК 03-06,**  **ПК 4.5**  **ОК 01, ОК 03-06,**  **ПК 4.5, 2.6.**  **ОК 01, ОК 03-06,**  **ПК 2.6.**  **ОК 01, ОК 03-06,**  **ПК 4.5, 4.7**  **ОК 01, ОК 03-06,**  **ПК 4.5, 4.7** | Дифференцированный зачет | **ОК 01, ОК 03-06,**  **ПК 2.6. ПК 4.5, 4.7** |

2

* 1. **Перечень вопросов и заданий для текущего контроля**

**Задания для текущего контроля и задания для промежуточной аттестации**

**Практическое занятие Раздела1 по теме 1.2. «История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления»**

**Форма:** устный опрос

**Цель занятия:**

1. **Изучение эволюции менеджмента как научной дисциплины», обобщение и систематизация знаний по теме работы;**

**Вопросы для устных сообщений:**

1.Этапы развития менеджмента;

2.Классификация подходов и школ менеджмента;

3.Содержание и основные положения школы научного управления;

4.Ф.Тейлор основоположник научного управления производством;

5.Формирование классической (административной) школы в управлении;

6.Основные положения концепции А.Файоля;

7.Возникновение и развитие школы психологии и человеческих отношений;

8.Потребности и мотивационное поведение;

9.Развитие теорий лидерства и стиль руководства;

10.Становление и развитие школы науки управления (количественной школы);

11.Использование в управлении системного анализа и математических методов;

12.Разнообразие моделей менеджмента, их краткая характеристика;

13.Характеристика американской модели менеджмента;

14.Особенности японской модели менеджмента;

15. Особенности западноевропейской модели менеджмента;

16.Особенности китайской модели менеджмента;

17.Развитие менеджмента в СССР и России;

18.Развитие теории и практики управления в 20-30 годы прошлого века;

19.Перестройка системы управления в 60-е и последующие годы;

##### Критерии оценивания:

***Оценка «5» («отлично»)*** *соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно».*

***Оценка «4» («хорошо»)*** *соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание сути ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, ошибочных положений нет».*

***Оценка «3» («удовлетворительно»)***

*Выставляется студенту, допустившему неточности в изложении сути вопроса, но обладающему необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.*

***Оценка «2» («неудовлетворительно»)***

*Выставляется студенту, давшему ответ, который не соответствует сути вопроса или при отсутствии подготовки к данному вопросу.*

**Практическое занятие Раздела 2**

**по теме 2.1. «Внешняя среда предприятия» «Анализ факторов внешней среды конкретного предприятия»**

**Форма – решение практической ситуации**

**Цель занятия:**

**1.Обобщение и систематизация знаний по теме работы**

Пояснения к работе:

Для выполнения работы в качестве объекта исследования рассматривается деятельность коммерческой организации, т.е. организации, основной целью которой является извлечение прибыли от своей деятельности.

Для выполнения работы можно использовать интернет-ресурсы.

Алгоритм выполнения работы:

1.Дать общую характеристику предприятия, указать наименование и организационно-правовую форму, вид деятельности, местонахождение, краткую историю предприятия.

2. Проанализировать и дать описание факторов внешней среды прямого воздействия (непосредственного окружения), каким образом они влияют на деятельность данного предприятия. Дать возможный прогноз развития событий на ближайший период времени.

3. Проанализировать и дать описание факторов внешней среды косвенного воздействия (макроокружения), каким образом они влияют на деятельность данного предприятия. Дать возможный прогноз развития событий на ближайший период времени.

4.Охарактеризовать внешнюю среду данного предприятия с позиции ее основных характеристик (подвижность, сложность, неопределенность, взаимосвязанность факторов). Дать определение данных характеристик внешней среды.

5.Сделать общие выводы по состоянию внешней среды для данного предприятия и рекомендации по адаптации организации к изменениям, происходящим во внешней среде.

Выполненные работы представить в письменном виде.

##### Критерии оценивания:

***Оценка «5» («отлично»)*** *соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно».*

***Оценка «4» («хорошо»)*** *соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание сути ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, ошибочных положений нет».*

***Оценка «3» («удовлетворительно»)***

*Выставляется студенту, допустившему неточности в изложении сути вопроса, но обладающему необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.*

***Оценка «2» («неудовлетворительно»)***

*Выставляется студенту, давшему ответ, который не соответствует сути вопроса или при отсутствии подготовки к данному вопросу.*

**Раздел 2 « Организация как открытая социально-экономическая система»**

**Тема 2.3. Основные функции менеджмента, их характеристика.**

**Форма – устный опрос в виде ответов на вопросы и решение практической задачи (ситуации, упражнения)**

**Вопросы:**

1.Что представляет собой внешняя среда организации?

2.Назовите основные элементы внутренней среды организации?

3.Перечислите основные функции менеджмента

4.Чем отличается мотивация и стимулирование труда персонала

5.Перечислите наиболее эффективные методы стимулирования труда?

6.Перечислите виды управленческого контроля

**Задания (упражнения)**

**Упражнение 1**

Деятельность какого из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту:

капитана корабля, министра, участника общего собрания акционеров, преподавателя в студенческой группе, президента компании, антрепренера рок-звезды, руководителя космического полета?

**Упражнение 2**

Определите, какими полномочиями обладают:

директор крупной фирмы; начальник планового отдела; главный бухгалтер; юрист; специалист службы маркетинга?

**Упражнение 3**

Назовите наиболее подходящие методы управления:

студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом?

**Упражнение 4**

Попробуйте определить, людей с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

торговый представитель; главный бухгалтер; главный конструктор; начальник отдела кадров; заведующий архивом; начальник цеха; специалист отдела маркетинга.

**Упражнение 5**

Обоснуйте, какие из перечисленных действий могут быть делегированы, а какие нет:

прием на работу новых сотрудников; ознакомление гостей с организацией; изложение на общем собрании программы работы на следующий год; присутствие на совещании по обмену опытом; разработка проекта документа; подготовка списка лиц, представляемых к поощрению; принятие решения об увольнениях.

**Упражнение 6**

Обоснуйте, в каких из перечисленных случаев коллективное управление целесообразно, а в каких – нет:

принятие решения о назначении на должность нового сотрудника; работа по созданию нового изделия; реализация программы действий в чрезвычайных обстоятельствах; руководство семинарским занятием в группе.

**Результаты оценивания:**

**«5» студент ответил на 5 вопросов, решил 6 упражнений**

**«4» студент ответил на 4 вопроса, решил 5 упражнений**

**«3 студент» ответил на 3 вопроса, решил 3 упражнения**

**«2» студент ответил на 2 вопроса, решил 2 упражнения**

**Тест для текущего контроля по Разделу 2** **Организация как открытая социально-экономическая система (30 мин)**

**1. Из перечисленных руководителей: 1) президент; 2) начальник отдела; 3) вице-президент; 4) бригадир; 5) управляющий отделением; 6) мастер – к среднему уровню управления относятся:**

1) 4, 6

2) 1, 3

3) 2, 5\*

4) 3, 6

5) 1, 5

**2. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:**

1) комиссией

2) функциональной

3) линейной\*

4) матричной

**3. Какие две подсистемы должны сосуществовать в организации?**

1)управляющая и управляемая\*

2)финансовая и информационная

3)производственная и финансовая

4)производственная и информационная

**4. Скоординировать деятельность различных подразделений организации и обеспечить их эффективное взаимодействие по достижению генерированных целей – задача следующей подсистемы организации:**

1) финансовой

2) информационной

3) управляющей\*

4) управляемой

**5. Роль организационной структуры управления в организации:**

1) скелет\*

2) органы дыхания

3) кровеносная система

4) мышцы

**6. Менеджер приобретает способность воспринимать организацию как состоящую из взаимосвязанных элементов систему, вынужденную приспосабливаться к переменам в окружающей среде, благодаря следующей характеристике его мышления:**

1) гибкость

2) результативность

3) системность\*

4) конкретность

**7. Какой субъект организации может и должен своевременно инициировать адекватный потребностям процесс производства?**

1) топ-менеджер\*

2) менеджер

3) аналитик

4) исполнитель

**8. Какие из указанных ролей выполняет в организации современный менеджер?**

1) представительская

2) информационная

3) распределительная

4) исследовательская

5) все указанные роли\*

**9.Чем, главным образом, креативное образование отличается от традиционного?**

1) нацеленностью на формирование самостоятельного, творческого управленческого и исследовательского мышления\*

2) более чёткой логической последовательностью изучаемых дисциплин

3) стремлением сформировать систему знаний

**10. Началом всякой управленческой деятельности является:**

1) приказы

2) бюджетное планирование

3) целеполагание\*

4) контроль

5) распоряжения

**11. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми – это**

1) коммуникация\*

2) дискуссия

3) контакт

4) диалог

5) разговор

**12. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий – это:**

1) делегирование полномочий\*

2) сужение полномочий

3) снятие полномочий

4) распределение полномочий

5) создание новых рабочих мест

**13. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей - это:**

1) структура

2) система\*

3) образование

4) организация

5) обобщенность

**14. Система, взаимодействующая с внешней средой и приспосабливающаяся к изменениям в ней, называется (выберите наиболее верный ответ):**

1) закрытой

2) гибкой

3) жесткой

4) открытой\*

5) либеральной

**15. Стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью, методами принуждения, называется:**

1) авторитарным\*

2) демократическим

3) либеральным

4) свободным

**16. Основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки – это**

1) стиль

2) прием

3) принцип\*

4) метод

5) разработка

**17. Сбор, обработка и анализ информации, сравнение полученных данных с плановыми показателями, принятие мер по корректировке, учет и отчетность являются функциями:**

1) контроля\*

2) прогнозирования

3) планирования

4) программирования

5) управления

**18. Планы, регламентирующие текущую деятельность предприятия, называются:**

1) тактическими\*

2) среднесрочными

3) долгосрочными

4) стратегическими

5) индикативными

**19. Из перечисленных наук: 1) кибернетика; 2) химия; 3) системотехника; 4) астрономия; 5) психология; 6) геология – менеджмент наиболее тесно связан с**

1) 1, 3, 5\*

2) 1, 4, 5

3) 2, 4, 6

4) 2, 3, 4

5) 2, 4, 5

**20. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью, - это**

1) текущий план

2) резолюция

3) инструкция

4) организационное решение\*

5) индикативный план

**Критерии оценки:**

|  |  |
| --- | --- |
| Тесты | «5» - 100 – 90% правильных ответов  «4» - 89 - 80% правильных ответов  «3» - 79 – 70% правильных ответов  «2» - 69% и менее правильных ответов |

**РАЗДЕЛ 3** **Коммуникации в менеджменте и управление конфликтами. Стиль руководства и деловые качества менеджера**

**Практическое занятие по теме 3.3** **«Стиль руководства»**

Решение ситуаций по теме «Стиль руководства»

План занятия.

1. Организационный момент.

2. Мотивация.

3. Актуализация опорных знаний.

4. Комплексное применение знаний и способов действий – разбор конкретных ситуаций.

5. Обобщение и систематизация знаний.

6. Подведение итогов занятия.

7. Домашнее задание.

**Ситуации для оценки стиля руководства**

Из предложенных четырех вариантов решений (А, Б, В, Г) управленческих ситуаций необходимо выбрать и отметить те, которые наиболее приемлемы для Вас.

Общее количество набранных ответов по всем ситуациям позволит определить Ваши личностные приоритеты при выборе стиля руководства.

**Ситуация для оценки стиля руководства 1**

В трудовой коллектив, где возник конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка; вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процесс дискуссии.

В. Выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

**Ситуация для оценки стиля руководства 2**

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами не неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как Вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и Вы?».

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

**Ситуация для оценки стиля руководства 3**

Подчиненный второй раз не выполнил задание в срок, хотя давал слово, что подобное не повторится. Как Вы поступите?

А. Дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва; добьетесь выполнения задания, накажете за срыв рублем.

В. Посоветуетесь с более опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, то будете вынуждены вынести вопрос о недисциплинированности работника на общее собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность и контроль за его работой.

**Ситуация для оценки стиля руководства 4**

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-нибудь претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

**Ситуация для оценки стиля руководства 5**

Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько производственных подразделений согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это – их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых производственных подразделений.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые подразделения; затем поручу этим людям подать свои предложения по составу производственных подразделений.

**Ситуация для оценки стиля руководства 6**

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

**Ситуация для оценки стиля руководства 7**

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, потом приму решение».

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**Ситуация для оценки стиля руководства 8**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения понравилась Вам больше всего. Какая?

А. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности личности».

Б. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. «Это правильно. Но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

**Ситуация для оценки стиля руководства 9**

При определении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли»; это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на подобные жалобы, будь Вы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чём».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

**Ситуация для оценки стиля руководства 10**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Кого Вы предпочтете?

А. Стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, дружеского расположения; предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица»; отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Предпочитает работать строго по правилам; всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей; требователен к подчиненным.

Г. Отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе; сосредоточен на достижении своей цели; всегда стремится довести дело до конца; не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Ситуация для оценки стиля руководства 11**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника; предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

**Ситуация для оценки стиля руководства 12**

В Вашем коллективе имеется работник, который, скорее, числится, чем работает. Его это положение устраивает. А Вас нет. Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную записку вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту штатную единицу.

В. Предложу заместителю обсудить ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

**Ситуация для оценки стиля руководства 13**

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из рабочих в состоянии алкогольного опьянения повредил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий, пытаясь отремонтировать испорченное оборудование, получил травму. Виновник аварии звонит Вам домой и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется в подобном случае».

Б. «Доложите о случившемся дежурному механику. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет в медпункт. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

**Ситуация для оценки стиля руководства 14**

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

**Ситуация для оценки стиля руководства 15**

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите свой вариант поведения.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

**Ситуация для оценки стиля руководства 16**

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете Вы.

– А когда женился Петров, Вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальству – пусть решают.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной со словами: «Петров тоже отрабатывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

**Ситуация для оценки стиля руководства 17**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок – нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, строго поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю; предложу им выявить конкретных виновников и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

**Ситуация для оценки стиля руководства 18**

Вы получили одновременно два срочных задания – от Ваших непосредственного и вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение:

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять наиболее важное, на мой взгляд, задание.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

**Ситуация для оценки стиля руководства 19**

У Вас натянутые отношения с коллегой. Допустим, причины этого не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать лучше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

**Ситуация для оценки стиля руководства 20**

Когда случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

**Оценку результатов можно произвести по нижеприведенной таблице.**

**Оценка результатов**

| № ситуации | Тип ориентации\* | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Д | П | С | О |
| 1 | Г | Б | А | В |
| 2 | Г | Б | В | А |
| 3 | А | В | Б | Г |
| 4 | Г | В | А | Б |
| 5 | Г | В | А | Б |
| 6 | Б | В | Г | А |
| 7 | А | Б | Г | В |
| 8 | Б | А | В | Г |
| 9 | Г | Б | В | А |
| 10 | Б | А | Г | В |
| 11 | Г | Б | В | А |
| 12 | В | Г | А | Б |
| 13 | А | Г | В | Б |
| 14 | В | Б | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | В | Г | А |
| 17 | А | В | Б | Г |
| 18 | Б | А | Г | В |
| 19 | В | Г | Б | А |
| 20 | А | Г | Б | В |

\* Пояснения:

1. Ориентация на дело (Д) характеризует Ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, Вашу личную продуктивность.

2. Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует Вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия управленческих решений.

3. Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует Ваши стремления соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

4. Ориентация на себя (С) характеризует Ваше стремление реализовать себя в руководящей должности, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

**Критерии оценивания:**

Оценка «5» («отлично») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно».

Оценка «4» («хорошо») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание сути ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, ошибочных положений нет».

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Выставляется студенту, допустившему неточности в изложении сути вопроса, но обладающему необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Выставляется студенту, давшему ответ, который не соответствует сути вопроса или при отсутствии подготовки к данному вопросу.

**Тема 3.4 «Качества современного менеджера» практическое занятие.**

**Форма - групповая дискуссия**

**Цель занятия:**

**1. Рассмотрение основных личностных и профессиональных качеств, необходимых современному руководителю для эффективного управления организацией.**

**2. Развитие дискуссионных навыков студентов.**

**План занятия.**

1. Организационный момент.

2. Мотивация.

3. Актуализация опорных знаний.

4. Комплексное применение знаний и способов действий – групповая дискуссия.

5. Обобщение и систематизация знаний.

6. Подведение итогов занятия.

7. Домашнее задание.

**Задание 1**

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно придерживаться своей принципиальной линии;

противодействие неделовому «нажиму сверху» без попадания в оппозицию руководству;

умение не соглашаться, не становясь неприятным;

склонность к новым идеям и достижениям;

способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;

предельная тактичность и вежливость в обращении  
с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;

демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высоко результативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.

2. Чем отличается от идеала Ваша собственная организация мышления? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым развивать в себе?

**Задание 2**

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач менеджера. Обычно выделяют пять основных стилей руководства.

1. «Невмешательство»: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель «не руководит», многое делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

2. «Теплая компания»: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. «Производственная задача»: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо крайне мало.

4. «Золотая середина»: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. «Команда»: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Обоснуйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

Задание 3

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос: «Что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам?» Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручения своему секретарю Марине.

1. «Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. “Уважаемые господа”, запятая… В продолжение нашей беседы...». Далее подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

2. «Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить проект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть». При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

3. «Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о…. Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать». В этом случае дается распоряжение (о том, что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как выполнить, причем в том случае, если сотрудник об этом попросит (например: «Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?»). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. «Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?» Данную манеру руководства называют«делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям  
в руководстве – какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

Задание 4

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности:

- проанализировать, как он тратит свое время;

- провести анализ стоящих перед ним задач по принципу значимости; определить, какие задачи являются приоритетными;

- сформулировать свои долгосрочные цели;

- ввести в практику планирование своего времени;

- стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?

2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?

3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?

Задание 5

Менеджер должен уметь нравится людям, вызывать у них положительные эмоции.

Проанализируйте следующие предложения:

1. Вырабатывайте положительный настрой к своим ближним.

2. Относитесь к окружающим с интересом.

3. Внимательно слушайте собеседника.

4. Пытайтесь поставить себя на место другого.

5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.

6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.

7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.

8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.

9. Будьте в общении непринужденны и естественны.

10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.

11. Будьте энергичны и уверенны.

12. Выражайте свои мысли точно и внятно.

13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».

14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.

15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что из предложенного Вы уже применяете, а что намерены использовать в ближайшее время?

2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам достаточно важными?

Задание 6

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.

2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.

3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.

4. Создавать условия для социальной активности работ­ников.

5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.

6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.

9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.

10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.

11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 7

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

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.
5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.
6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.
7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

Задание 8

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удается вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

1. Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу».
2. Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.
3. В разговорах во главу угла ставят негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.
4. Иногда и шеф, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт.

Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

1. скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
2. демонстрировать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
3. безропотно отдавать своих подчиненных «на растерзание» вышестоящему начальству;
4. недооценивать профессионализм своих коллег.

Постарайтесь дать ответы на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера  
в разрешении конфликта?

Задание 9

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, а их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления в этой области:

1. создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки;
2. обеспечение каждого сотрудника интересной, перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала;
3. постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых;
4. определение вклада сотрудника в результат деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и другими путями;
5. создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников;
6. побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако предложенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Задание 10

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

1. попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента;
2. попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон;
3. помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения;
4. ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение;
5. убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с Вами;
6. изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но, скорее всего, предложенное Вами.

Постарайтесь оценить:

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

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

Задание 11

Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы:

1. снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов;
2. более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов;
3. более высокая надежность изделий;
4. более высокая скорость доставки товара;
5. более совершенный дизайн товара;
6. улучшенная упаковка;
7. повышенная насыщенность рекламы;
8. «индивидуализация» изделия по требованию заказчика;
9. более совершенное техническое обслуживание проданного изделия;
10. длительные сроки гарантии.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы Вы можете предложить?

2. Какие из упомянутых и предложенных Вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по Вашему мнению, наиболее действенными?

Задание 12

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

1. определяют задачи фирмы;
2. уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
3. используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство формулирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

1. нужна ли корректировка курса;
2. реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

1. знают, что от них ожидают;
2. согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

1. быть конкретными;
2. быть обозримыми;
3. быть реалистичными.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента «постановка целей». В чем его сильные и слабые стороны?

2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

Задание 13

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

1. глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
2. политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
3. склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
4. умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
5. приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
6. психологическое образование;
7. склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
8. умение принимать на себя ответственность;
9. способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
10. постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
11. деловитость (умение не делать бесполезных дел);
12. стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
13. логическое мышление;
14. способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
15. выработка стрессоустойчивости с помощью эффективных методов работы как средство защиты от рабочих перегрузок.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на вопросы:

1. Достаточно ли полон, на Ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2. Нет ли в этом наборе, по Вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

Задание 14

В конце ХХ века некоторые ученые полагали, что для современного менеджера необходимы:

|  |  |
| --- | --- |
| Физические качества | Активность, энергичность, здоровье, сила |
| Личностные качества | Приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху |
| Интеллектуальные качества | Ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало |
| Способности | Контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность |

Однако с этим мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения:

1. Обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективность руководства.
2. Всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей.
3. Данный подход предполагает, что «руководителями рождаются».
4. Хорошо руководить нельзя (или практически нельзя) научиться.

К этому можно добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему качеств, которыми должен обладать современный менеджер.

Укажите, какими еще достоинствами обязан располагать российский менеджер, действующий в современных условиях.

Задание 15

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что из приведенных выше принципов в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план или утратило актуальность?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть, по Вашему мнению, внедрены в практику управленческой и предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса Вы считаете для себя приоритетными?

##### Критерии оценивания:

***Оценка «5» («отлично»)*** *соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно».*

***Оценка «4» («хорошо»)*** *соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание сути ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, ошибочных положений нет».*

***Оценка «3» («удовлетворительно»)***

*Выставляется студенту, допустившему неточности в изложении сути вопроса, но обладающему необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.*

***Оценка «2» («неудовлетворительно»)***

*Выставляется студенту, давшему ответ, который не соответствует сути вопроса или при отсутствии подготовки к данному вопросу.*

* 1. **Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации**

##### Дифференцированный зачет

##### Инструкция к выполнению работы

##### Дифференцированный зачет проводится в форме собеседования. Для подготовки студенту дается 20 минут, в течении которых необходимо подготовить устный ответ на вопрос.

**Перечень вопросов к дифференцированному зачету**

1. Сущность и содержание управления, специфика управленческой деятельности.   
2. Содержание понятия «менеджмент». Основные принципы менеджмента.   
3. Позиция управления внутри организации.   
4. Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Школы менеджмента.   
5. Принципы А.Файоля.   
6. Сущность системного подхода к управлению.   
7. Сущность процессного подхода к управлению.   
8. Сущность ситуационного подхода к управлению.   
9. Модель организации как открытой системы.   
10. Внешняя среда организации, факторы внешней среды   
11.Анализ внешней среды организации.   
12. Внутренняя среда организации, основные элементы.   
13. Жизненный цикл организации.   
14. Классификация и характеристика методов менеджмента.   
15. Функции менеджмента, их сущность и взаимосвязь.   
16. Понятие организационной структуры управления.   
17. Параметры организационной структуры, их взаимосвязь.   
18. Цели в менеджменте, виды целей ,требования к целям.   
19. Организационная (корпоративная) культура предприятия, понятие, виды, уровни, основные элементы.  
20.Основные ресурсы предприятия, их характеристика   
21.Основные уровни управления в организации, функции руководителей разных уровней управления   
22. Особенности информации как ресурса. Виды информации.   
23. Коммуникации в менеджменте.   
24. Принципы эффективной коммуникации.   
25. Коммуникационные барьеры и преграды.   
26. Основные качества менеджера.   
27. Конфликты в организации, виды конфликтов.   
28. Структура конфликта.   
29. Управление конфликтами в организации.   
30. Определение мотивации и стимулирования труда.   
31. Характеристика содержательных теорий мотивации (А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макклелланд).   
32. Характеристика процессуальных теорий мотивации.   
33. Методы мотивации и стимулирования труда персонала.   
34. Контроль как функция менеджмента, виды контроля.   
35.Основные стили руководства, их характеристика .   
36.Организация труда на предприятии .   
37. Особенности зарубежного опыта менеджмента.   
38. Понятие стратегического управления организацией.    
39. Делегирование полномочий и диапазон контроля.   
40. Особенности и специфика менеджмента в России.   
  **Критерии оценки ответа обучающегося**

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Условия, при которых выставляется оценка |
| отлично | ответ полный и правильный на основании изученных знаний и умений;  материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком; ответ самостоятельный. |
| хорошо | ответ полный и правильный на основании изученных знаний и умений;  материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя. |
| удовлетворительно | ответ полный, но при этом допущена существенная ошибка, или неполный, несвязный. |
| неудовлетворительно | при ответе обнаружено непонимание учащимся основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые учащийся не смог исправить при наводящих вопросах преподавателя или ответ отсутствует. |

1. **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ**

**Основная литература:**

1. Мальшина, Н. А. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 3-е изд. — Саратов : Профобразование, 2023. — 100 c. — ISBN 978-5-4488-1055-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/131407.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

**Дополнительная литература:**

1. Бгашев, М. В. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / М. В. Бгашев. — Саратов : Профобразование, 2023. — 407 c. — ISBN 978-5-4488-1668-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/131960.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: https://doi.org/10.23682/131960.
2. Орлов, А. И. Менеджмент: методы и инструменты : учебное пособие для СПО / А. И. Орлов. — Саратов : Профобразование, 2023. — 383 c. — ISBN 978-5-4488-1664-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/131957.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Шамис, В. А. Основы менеджмента : практикум для СПО / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 86 c. — ISBN 978-5-4488-1572-0, 978-5-4497-1832-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/124752.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: https://doi.org/10.23682/124752
4. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5­9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488550>.

**Материалы для проверки результатов освоения компетенций учебной дисциплины.**

**ОК 1 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам**

1. Менеджмент – это:

А) искусство управления финансовыми, материальными и человеческими ресурсами для достижения целей с максимальной эффективностью \*

Б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации \*

В) цели, задачи, структура, технологии, персонал, ресурсы

Г) процесс побуждения себя и других к активной деятельности для удовлетворения личных потребностей и целей организации

2. Сопоставьте виды управленческого контроля:

А) осуществляется в ходе проведения работ, позволяет исключить отклонения от планов; 1) предварительный;

Б) осуществляется на заключительной стадии проведения работ; 2) текущий;

В) осуществляется до фактического начала работ; 3) заключительный;

Ответ: ( А-2; Б-3; В-1)

3. Руководство организации приняло решение разработать новые методы мотивации и стимулирования труда персонала. Какие факторы окажут наиболее существенное влияние на это решение:

А) политическая ситуация в мире;

Б) производственные характеристики предприятия;

В) финансовые возможности организации\*;

**ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях**

4. Формальная организация в менеджменте – это:

А) организация, деятельность которой направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, оказании услуг

Б) организация, которая обладает правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, порядок функционирования – в нормативных актах и положениях, определяющих права и ответственность каждого члена организации \*

В) спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающая во взаимодействие друг с другом

**ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде**

5. К основным элементам внешней среды прямого воздействия (микросреды) относятся:

А) конкуренты, поставщики, состояние НТП, политический климат, географические факторы

Б) конкуренты, поставщики, потребители, законы и государственные органы\*

В) состояние экономики, политические, географические, социально-культурные факторы

**ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста**

6. Для японской модели менеджмента не характерно:

А) пожизненный наем на работу

Б) принципы старшинства при оплате и назначении

В) коллективная ответственность

Г) неформальный контроль

Д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа \*

7. Анри Файоль является представителем:

А) школы научного управления

Б) классической школы (школы административного управления) \*

В) школы человеческих отношений

Г) школы науки о поведении

Д) школы науки управления или количественных методов

8. Форма проведения оперативного совещания, при которой участники остаются на своих рабочих местах, а место сбора находится в виртуальной реальности называется………………………

Ответ - (видеоконференция)

**ОК 06 Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения**

9. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

А) планирование

Б) прогнозирование

В) мотивация

Г) составление отчетов \*

Д) организация

10. Целью какой школы менеджмента было создание универсальных принципов управления?

А) школа научного управления

Б) классическая школа или школа административного управления \*

В) школа человеческих отношений

Г) школа науки о поведении

Д) школа науки управления или количественных методов

11. Организационная культура-это-

А) стиль поведения руководителя;

Б) процесс вступления новых работников в организацию;

В) система общих ценностей, правил и норм поведения, принятых в организации\*;

**ПК 2.6 Осуществлять сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов**

12. Внешняя среда предприятия – это:

А) среда, представленная факторами, которые воздействуют на деятельность предприятия, но не могут управляться им \*

Б) среда, представленная факторами, которые воздействуют на деятельность предприятия и могут им управляться

В) среда, представленная факторами, которые не оказывают на предприятие никакого воздействия

13. Внутренняя среда предприятия представлена следующими элементами:

А) цели, задачи, структура, технологии, персонал, ресурсы \*

Б) методы, средства, принципы, цели, задачи

В) морально-психологический климат, отношения с поставщиками, потребителями, конкурентами

Г) конкуренты, поставщики, потребители

14. Виды управленческого контроля:

А) нормативный, оперативный

Б) предварительный, текущий, заключительный \*

В) генеральный, повседневный, стратегический

15. Цели в менеджменте должны отвечать следующим требованиям:

А) конкретность, измеримость, гибкость, ориентация во времени \*

Б) неопределенность, сложность, подвижность, измеримость, целостность

В) определенность, сложность, подвижность, взаимосвязанность

**ПК 4.5 Принимать участие в составлении бизнес-плана**

16. Содержание менеджмента можно рассматривать как:

А) предназначение организации и смысл ее существования

Б) науку и искусство управления \*

В) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений \*

Г) аппарат управления деятельностью организации \*

17. Внешняя среда предприятия обладает определенными характеристиками:

А) определенность, сложность, подвижность, взаимосвязанность факторов

Б) неопределенность, сложность, подвижность, целостность

В) неопределенность, сложность, подвижность, взаимосвязанность факторов\*

Г) неопределенность, сложность, подвижность, измеримость, целостность

18. Принципами планирования, как функции менеджмента, являются:

А) точность, комплексность, непрерывность, гибкость, экономичность \*

Б) точность, комплексность, непрерывность, экономичность

В) точность, конструктивность, непрерывность, гибкость, экономичность

**ПК 4.7 Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков**

19. Управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации называется … (вставить пропущенное слово)

Ответ: А) (контроль)

20. Способом осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующихся на власти, дисциплине и взысканиях, являются … методы управления персоналом (вставить пропущенное слово)

Ответ: А) (административные)

21. Сопоставьте виды контроля:

А) осуществляется в ходе проведения работ, позволяет исключить отклонения от планов

Б) осуществляется на заключительной стадии проведения работ

В) осуществляется до фактического начала работ

1) предварительный

2) текущий

3) заключительный

Ответ: (А-2; Б-3; В-1)

22. Главное содержание менеджмента – это обеспечение … деятельности организации по достижению ее целей (вставить пропущенное слово)

Ответ: А) (эффективной)