**Главное управление образования и науки Алтайского края**

**краевое государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение**

**«Троицкий агротехнический техникум»**

**(КГБПОУ «ТАТТ»)**

**КОМПЛЕКТ**

**КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**по учебной дисциплине**

**ОП. 12 МЕНЕДЖМЕНТ**

**специальности 44.02.06 Профессиональное обучение (по отраслям)**

**Троицкое**

**2016**

**Рассмотрен и одобрен** на заседании

ЦМК общеобразовательных

и социально-гуманитарных дисциплин

протокол № 4 от « 14 » ноября 2016г

Председатель ЦМК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /О.В.Семенова/

**СОГЛАСОВАНО**

Председатель методического совета

от «\_\_\_ »\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016г

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /О.В. Семенова/

**УТВЕРЖДАЮ**

Заместитель директора по УР

от «\_\_\_ »\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016г

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /С.П. Петраш/

**Разработчик**

Преподаватель КГБПОУ «ТАТТ»

«1» ноября 2016 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/О.В. Семенова/

**1. Общие положения**

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины Менеджмент.

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля.

КОС разработаны на основании положений:

* Программы подготовки специалистов среднего звена **по специальности 44.02.06 Профессиональное обучение (по отраслям)**;
* рабочей программы учебной дисциплины Менеджмент.

**2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке**

|  |  |
| --- | --- |
| **Результаты обучения**  **(освоенные умения, усвоенные знания)** | **Основные показатели оценки результатов** |
| Умение владеть методами подготовки и реализации управленческих решений, построения организационных структур управления, налаживания коммуникаций, мотивации работников, разрешения конфликтов; | - применение методов планирования, анализа, правильности выбора организационной структуры предприятия, мотивирование труда, принятие управленческих решений с учетом профессиональной деятельности  - поиск и извлечение нужной информации по заданной теме в адаптированных источниках различного типа.  *-* умение сознательно организовывать свою познавательную деятельность. |
| Умение составлять краткую форму бизнес-проекта; | - составление бизнес-проекта по установленной форме. |
| Умение активно использовать знания в области менеджмента в реализации профессиональных навыков. | - отработка навыков применения делового общения в будущей профессиональной деятельности;  - применение трансакционного анализа при определении Эго состояния человека. |
| Знание современных подходов к определению сущности и содержания менеджмента; | - сущность и история развития менеджмента;  - перечисление объектов и субъекта менеджмента;  -формулировка сущности основных подходов к управлению. |
| Знание содержания процесса управления; | - перечисление основных функций менеджмента;  - формулировка сущности планирования, контроля, организации и мотивации;  - классификация контроля, планирования;  -перечисление теории и методов мотивации труда. |
| Знание существующих организационных структур и методов их построения; | - перечисление основных организационных структур и их характеристика. |
| Знание сущности процесса принятия управленческих решений; | - формулировка управленческого решения;  -классификация управленческих решений;  -перечисление требований к управленческим решениям. |
| Знание методов управления конфликтами; | - формулировка конфликта;  - классификация конфликтов;  -перечисление методов управления конфликтами и х характеристика. |
| Знание достоинств и недостатков существующих моделей менеджмента; | - перечисление основных моделей менеджмента и их характеристика. |
| Знание возможности использования зарубежного опыта в отечественной практике. | - перечисление классических моделей управления и их основных характеристик. |

**3. Распределение оценивания результатов обучения по видам контроля**

|  |
| --- |
| **Наименование элемента умений и знаний** |
|  | **Текущий контроль** |
| У1. Умение владеть методами подготовки и реализации управленческих решений, построения организационных структур управления, налаживания коммуникаций, мотивации работников, разрешения конфликтов; | Практическое занятие  Тестовое задание |
| У 2. Умение составлять краткую форму бизнес-проекта; | Практическое занятие  Тестовое задание |
| У 3. Умение активно использовать знания в области менеджмента в реализации профессиональных навыков. | Практическое занятие  Тестовое задание |
| З 1. Знание современных подходов к определению сущности и содержания менеджмента; | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |
| З 2. Знание содержания процесса управления; | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |
| З 3. Знание существующих организационных структур и методов их построения; | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |
| З 4. Знание сущности процесса принятия управленческих решений; | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |
| З 5. Знание методов управления конфликтами; | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |
| З 6. Знание достоинств и недостатков существующих моделей менеджмента; | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |
| З 7. Знание возможности использования зарубежного опыта в отечественной практике. | Вопросы по теме, кроссворд, тестовое задание |

**4. Распределение типов контрольных заданий по элементам знаний и умений.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Содержание**  **учебного материала**  **по программе УД** | **Тип контрольного задания** | | | | | | | | | |
| У1 | У2 | У3 | З1 | З2 | З3 | З4 | З5 | З6 | З7 |
| **Раздел 1. История менеджмента** | | | | | |  |  |  |  |  |
| Введение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 1.1. Эволюция управленческой мысли. |  |  |  | Задание к теме 1.1. |  |  |  |  |  |  |
| Тема 1.2. Современные подходы в менеджменте | Задание к теме 1.2. |  |  |  | Задание к теме 1.2. |  |  |  | Задание к теме 1.2. | Задание к теме 1.2. |
| **Раздел 2. Методологические основы менеджмента** | | | | | |  |  |  |  |  |
| **Тема 2.1. Сущность, цели и задачи управления организацией.** |  |  |  |  | Задание к теме 2.1. |  |  |  |  |  |
| **Тема 2.2. Функции менеджмента.** |  |  | Задание к теме 2.2. |  | Задание к теме 2.2. | Задание к теме 2.2. |  |  |  |  |
| **Раздел 3. Теоретические основы принятия управленческих решений.** | | | | | |  |  |  |  |  |
| **Тема 3.1. Основы теории принятия управленческих решений.** |  |  |  |  |  |  | Задание к теме 3.1. |  |  |  |
| Тема 3.2. Управление рисками. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Раздел 4. Психология менеджмента.** | | | | | |  |  |  |  |  |
| Тема 4.1. Сущность, виды конфликтов, пути их преодоления. |  |  |  |  |  |  |  | Задание к теме 4.1. |  |  |
| Тема 4.2. Природа и причины стрессов. |  |  |  |  |  |  |  | Задание к теме 4.2. |  |  |
| Тема 4.3. Этика делового общения | Задание к теме 4.3. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема 4.4. Коммуникативность и управленческое общение. |  | Задание к теме 4.4. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Раздел 5. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.** | | | | | |  |  |  |  |  |
| Тема 5.1. Информационные технологии в сфере образования и управления производством. | Задание к теме 5.1. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**5. Структура контрольного задания**

**5.1. Типовые задания для оценки усвоения учебной дисциплины.**

**5.1.1. Задания для рубежного контроля по разделам дисциплины**

**Раздел 1. История менеджмента**

**Тема 1.1. Эволюция управленческой мысли**

*Появление менеджмента в этом столетии может оказаться поворотной точкой истории.*

*П. Друкер*

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

**Задание 2.** Назовите цели и задачи современного менеджмента

**Задание3.** Заполните схему, указав в ней уровни менеджмента и характер труда менеджеров каждого уровня.

**Уровни менеджмента Характер труда**

**Задание 4. \*[[1]](#footnote-1)** Специфические особенности менеджмента, т.е. творчество менеджеров, реализуются с помощью определённых принципов.

Принципы - правила, нормы, предписания к действию.

Изучив рекомендуемую литературу, продолжите заполнение таблицы.

**Принципы управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Группа принципов | Перечень признаков |
| 1. Как надо руководить (работать). | 1. Экономичность. 2. Инновации. 3. Единоначалие. |
| 1. Как не надо руководить (работать). | 1. Бюрократизм. 2. Безынициативность. |

**Задание 5.\*** Какие условия и факторы, по Вашему мнению, мешают введению прогрессивных изменений в управление российскими организациями?

**Задание 6.\*** Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, и их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны качества такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

*Вопросы*

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

**Тема 1.2. Современные подходы в менеджменте**

**Задание 7.** Изучив этапы развития менеджмента, продолжите заполнение таблицы:

**Научные школы и подходы в менеджменте.**

|  |  |
| --- | --- |
| Направление, вклад направления. | Представители |
| **Школа научного управления**   1. Анализ содержания работы и способов её выполнения. 2. Нормирование труда. 3. Использование материального стимулирования. 4. Работа с кадрами (отбор, переквалификация и т.п.) | **(1885 – 1920 гг.)**  Ф. Тейлор  Ф.Гилберт  Г. Гнат |
| **Классическая (административная)** | **школа управления (1920 – 1950 гг.)** |

**Задание 8.** Мацусита Коносуке, 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 Коносуке?

**Задание 9.\*** Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойствен подход к человеку как к рабочей силе.

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым - главные движущиеся силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:

М



П

Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчинённого властью, навязывает ему жёсткий стиль взаимоотношений. Однако среди современных американских менеджеров ( прежде всего молодых) всё более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе

ПМП

В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчинённого. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

*Вопросы:*

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?

2. Не снижается в глазах подчинённых авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?

3. Как совместить требовательность к подчинённому и добрые с ним отношения?

4. В чём особенность взаимоотношений между руководителями и подчинёнными в России?

**Раздел 2. Методологические основы менеджмента**

**Тема 2.1. Сущность, цели и задачи управления организацией**

**Задание 1.**

Организация- это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Назовите обязательные признаки организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

**О Р Г А Н И З А Ц И Я**

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

**Задание 4.** Решите кроссворд

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 11 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 4 |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***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:*

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

**Тема 2.2. Функции менеджмента**

**Задание 1**

1. Изучив рекомендуемую литературу, ответьте на следующие вопросы:

Дайте определение понятия функции управления.

Кратко опишите содержание основных функций менеджмента.

**Задание 2.**

Сейчас особенные значение имеет контроль за выполнение плана предприятия. Его цель – убедится в достижение 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.

Iэтап IIэтап IIIэтап IVэтап

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Установление**  **контрольных показателей** |  | **Уточнение показателей рыночной деятельности** |  | **Анализ проделанной работы** |  | **Последующие корректирующие**  **действия** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Чего мы хотим достичь?** |  | **Что происходит?** |  | **Почему так происходит?** |  | **Чего надо сделать для исправления положения?** |

*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 характерных для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особенные значения для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

**Задание 3**

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 выполнит 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 4. \***

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

**Анализ внешней среды**

**Цели предприятия**

**Миссия предприятия**

**Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон**

**Изучение стратегических альтернатив**

**Выбор стратегии**

**Реализация стратегии**

**Управление реализацией стратегического плана**

**Оценка стратегии**

**Оценка структуры**

**Бюджет**

**Тактика**

**Управление по целям**

**Политика**

**Процедуры**

**Правила**

Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

**Задание 5.**

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

*Потребность*

*Мотив*

*Мотивирование*

*Стимул*

*Стимулирование*

**Задание 6**

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

|  |
| --- |
| **Заработная плата** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Условия работы** |  | **Факторы внутренней мотивации** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Дополнительные льготы и выплаты** |  | **Факторы внешней мотивации** |

|  |
| --- |
| **Продвижение по службе** |

|  |
| --- |
| **Содержание работы** |

|  |
| --- |
| **Результаты деятельности** |
|  |
| **Понимание цели деятельности** |
|  |
| **Стиль управления** |

**Задание 7**

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 8**

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 9**

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 10\***

Прочитайте описание ситуации. Найдите в поведении участников ситуации подтверждение теории А. Маслоу, Д. Мак – Клелланда, Ф. Герцберга.

Студенческие друзья Сергей, Андрей и Глеб, не видевшиеся десять лет со дня окончания университета, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать, вспомнить студенческие годы и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Вспоминания не заняли очень много времени, разговор о текущей жизни представлял гораздо большой интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа», - сказал Глеб. «Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, меня ждет интересная и разнообразная работа. Поначалу все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинённым, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен получать меньше, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому – то и нравиться командовать. Но, это видно не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворён тем, сколько платят мне. Хотя денег на жизнь мне хватает. Но не это самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовал в написании нескольких монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. Я надеялся сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никого движения кадров, на руководящие должности, в основном, принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду»

«Удивительные вы люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на роботе нет. Конечно, когда я сразу после университета получал гроши, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости от этого я не испытываю, сидят пять человек в тесной комнате, мой сосед курит бес прерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я уйду. Все же садик, больница и путёвки к отпуску почти бесплатные. Так что приходиться мириться. А что поделаешь – надо думать о будущем», - так закончил свой монолог Андрей.

**Решите кроссворд**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***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.вознагрождение; 8.власть;

*По вертикали:*

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

*Существует только один способ ничего не делать, и множество способов сделать что-нибудь.*

*Амброд Бирс (ам. писатель)*

**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**

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 | ***Единоличный*** | ***На основе консультаций с вышестоящим руководством или с учётом мнения групп*** | ***На основе указаний*** |
| 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 |  |  |  |

**Задание 8**

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).

|  |
| --- |
| **Коллективное управление** |

|  |
| --- |
| **Управление «Загородным клубом»** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9 | 1.9 |  |  |  |  |  |  |  |  | 9.9 |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  | 5.5 | |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 1.1 |  |  |  |  |  |  |  |  | 9.1 |

|  |
| --- |
| **Режим подчинения руководству** |

|  |
| --- |
| Забота о людях |

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Забота о производстве

|  |
| --- |
| **Нищета управления** |

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?

**Раздел 3. Теоретические основы принятия управленческих решений**

**3.1.Основы теории принятия управленческих решений**

*Управлять – значит решать.*

*Заповедь менеджмента.*

**Задание 1**

Используя рекомендованную литературу, ответьте письменно на следующие вопросы:

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

|  |
| --- |
| **Постановка задачи** |

|  |
| --- |
| **Констатация возникновения проблемы, её описание** |

|  |
| --- |
| **Определение причин возникновения проблемы** |

|  |
| --- |
| **Обоснование целесообразности решения** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Разработка вариантов решения, их оценка** | |
|  |  |
| **Принятие решения, его осуществление** | |
|  |  |
| **Контроль за осуществлением решения** | |

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 2**

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 результата 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 3\***

В последние время в управленческих кругах активно обсуждается и пропагандируется концепция *делегирования полномочий* сверху вниз. Интерес к делегированию полномочий отражается 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** |
| *Рутинную работу, отнимающую много времени* | *Определение основных направлений развития* |

**Раздел 4. Психология менеджмента**

**Тема 4.1. Сущность, виды конфликтов, пути их преодоления**

**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 | *Причин данного конфликта может быть несколько. Например, Вам не хватило профессионализма для того, чтобы выполнить задание так, как требовал руководитель* |
| Тип конфликта |  |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта с Вашей стороны |  |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны руководителя (Ваше мнение) |  |

**Тема 4.2. Природа и причины стрессов**

**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\***

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В организации прошел слух о сокращении штата работников. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, возникли слухи и сплетни.

Наконец до каждого подразделение довели списки увольняемых.

В подразделении, где работала Галина, было 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала начальница пенсионного возраста. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения и выразила несогласие, заявив, что она работает в этой должности 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у неё на иждивении больной 17-летний сын.

Тогда руководитель решил сократить одну из молодых сотрудниц, которая была принята на работу позже всех. Её проблемы – наличие малолетнего сына и неработающего мужа, во внимание не были приняты. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя никто не считал решение справедливым.

Прошло уже много времени, а прежней доброжелательной атмосферы в коллективе как не бывало. Все недовольные высшим руководством из – за необъективности и непоследовательности в кадровых решениях: почему во главу угла ставят то возраст, то квалификацию, то стаж, то базовое образование.

*Вопросы:*

1. Можно ли говорить о конфликте в подразделении? Если да, то охарактеризуйте его. Если, на Ваш взгляд, в подразделении несколько конфликтов, охарактеризуйте каждый.
2. Что можно посоветовать руководителю на случай сокращения штата работников?
3. Что можно посоветовать подчинённым по поводу сокращения кадров?

**Задание 8**

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 9**

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составляющая часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма – богатое общество » подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высокого уровня жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы её реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующих социально – ориентированный менеджмент этой фирмы:

* доходы от покупателя – источник инвестиций в научно- исследовательские и опытно- промышленные работы (НИОПР) и оборудование;
* часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
* поставщик получает хорошего покупателя;
* главная цель компании – её развитие;
* часть прибыли в виде налога пойдёт ан пользу общества;
* компания получает уважение в местном обществе;
* производство товаров станет лучшего качества и по белее низким ценам;
* часть прибыли пойдёт на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
* развитие фирмы ведёт к увеличению занятости населения;
* покупатель получает надёжного поставщика.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |
|  |
|  | |

**Задание 10\***

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его плане, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк.

Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительные поощрение и т. п. Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администраций по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – её обязательств.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в России.

**Задание 11\***

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

|  |  |
| --- | --- |
| Основные неудачи в работе Менеджеров  (По Питеру Джокеру) | Пути их решения |
| Стремление кполучение более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам  Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль)  Забота о собственной карьере, положений в ущерб интересам своих подчинённых, присвоение себе заслуг других  Сокрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников. |  |

**Решите кроссворд**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***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.Отсутсвие 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. функционнальный; 9. сглаживание.

*По вертикали:*

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

**Тема 4.4. Коммуникативность и управленческое общение**

**Задание 1.**

Используя рекомендованную литературу, приведите определения следующих понятий.

Коммуникация

Коммуникационный процесс

Коммуникативный барьер

**Задание 2**

Дайте письменно 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\***

Проанализируйте ситуацию и ответьте письменно на вопросы.

Жанна получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и начала работать в торговой компании, владельцем которой является её отец. Компания имеет сеть из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России.

Компанию ещё в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время проработавшего в сфере советской торговли, последние 10 лет деятельности отца в области торговли женской одеждой превратили компанию из одного магазина в центе Москвы в достаточно крупное торговое предприятие.

Управленческий стиль Фёдора (отца Жанны), по сути, был продолжения стиля его отца. Оба получили образование при старой системе: один торговое, другое техническое. Федор знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен быть в курсе всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазина. Все менеджеры его компании, ровно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Федор еженедельно тратил 2 - 3 дня на посещение своих магазинов и встречу с персоналом. Федора в первую очередь интересовало, как люди взаимодействуют между собой и как они мотивированны к работе.

В последнее время не все в управлении компанией Федору нравилось. Все чаще всего его указания выполнялись менеджерами магазинов не точно, хотя на проводимых им заседаниях его слушали очень внимательно и все соглашались с его предложениями. Ему стало известно, что многие работники компании уверены, что могли бы делать дело лучше, если бы им дали больше свободы и не ограничивали их инициативу. Сам Федор чувствовал, что многие менеджеры, так же как и служащие, выполняли свою работу без энтузиазма. Он не понимал, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему на работу в качестве специального помощника, он сказал «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Наверное, это связано с мотивацией. Я знаю о мотивации людей главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь ещё что – то? Я надеюсь, что ты поможешь мне. Так что ты могла бы предложить?»

*Вопросы:*

1. Какой управленческий стиль преобладал в компании и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
2. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры можно предложить для их устранения?
3. Как бы Вы на месте Жанны ответили отцу?

**Решите кроссворд**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 8 |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***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.

**Итоговые кроссворды**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 13 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7 | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 17 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 9 |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 11 |  |  | 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**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 принятии 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.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  | 3 |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 15 |  |  |  |  |  |  | 19 |  |  |  | 21 |  |  |  |  |
|  |  |  | 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 22 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 23 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**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.оиждания, 7.инициатива, 9.сложность, 11.фоллетт, 13.истема, 15.прогресс, 17.конкуренты, 19.системный, 21.Тейлор.

## 5.1.2.Темы для выполнения творческих работ, рефератов, докладов

Модели менеджмента и их характеристика.

Моделирование в принятии решений.

Использование методов оптимального программирования, «мозгового штурма», теории игр в процессе принятия управленческого решения.

Финансовые риски.

Личность в системе управления.

Решение ситуационных заданий.

Определение эго-состояние человека в конкретной ситуации.

Методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

Стили руководства.

**6. Шкала оценки образовательных достижений**

**Формы и методы оценивания**

Предметом оценки освоения дисциплины являются умения, знания, общие компетенции, способность применять их в практической деятельности и повседневной жизни.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Тип (вид) задания** | **Проверяемые знания и умения** | **Критерии оценки** |
| 1 | Тесты | Знание основ менеджмента | «5» - 100 – 90% правильных ответов  «4» - 89 - 80% правильных ответов  «3» - 79 – 70% правильных ответов  «2» - 69% и менее правильных ответов |
| 2 | Устные ответы | Знание основных понятий, законов, принципов и методов менеджмента. | Устные ответы на вопросы должны соответствовать требованиям ГОСТа, учебных пособий, конспектов лекций по ДОУ |
| 3 | Практические работы | Умения самостоятельно выполнять практические задания, сформированность общих компетенций. | Выполнение практически всей работы (не менее 80%) – положительная оценка |
| 4 | Самостоятельная работа | Знание основ менеджмента в соответствии с пройденной темой, умение их применения при выполнении самостоятельных творческих заданий. | Самостоятельная работа состоит из подготовки рефератов, тестов, кроссвордов, творческих проектов, оформления документов  «5» - полностью выполненное задание, тема раскрыта  «4» - небольшие недочеты в раскрытии темы и ее понимании  «3» - не полностью выполненное задание и допущены ошибки  «2» - полностью отсутствует задание |
| 5 | Проверка конспектов (рефератов, творческих работ) | Умение ориентироваться в информационном пространстве, составлять конспект.  Знание правил оформления рефератов, творческих работ. | Соответствие содержания работы, заявленной теме, правилам оформления работы. |

**7. Перечень материалов, оборудования и информационных источников, используемых в аттестации**

Основные источники:

1. Драчева Е.Л., Менеджмент. – Спб.: Питер, 2012. – 382с.

2. Мескон М.Х., Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.:Дело, 2010. – 704с.

3. Менеджмент: Учеб. пособие/ Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 255с.

4. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 669с.

Дополнительные источники:

1. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 2010. – 464с.

2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в ХХ1 веке. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 398с.

3. Корниенко В.И. Основы менеджмента устойчивого развития: Курс лекций. – М.: Ступени, 2008. – 256с.

4. Кравченко А.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2009. – 352с.

5. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция (торговое дело)» и 061500 «Маркетинг» / Под ред. Л.В.Ивановой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 191с.

6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 480с.

7. Робинс, Стивен, П., Коултер, Мэри. Менеджмент, 6-е издание. /Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 880с.

8. Салмон Р. Будущее менеджмента/ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 298с.

9. Управление современной компанией: Учебник /Под ред. Проф. Б.Мильнера и проф. Ф.Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2011. – ХVIII, 586с.

10. Хамел Г., Прохалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2008. – 288 с.

11. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел. Р, Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. – 2-е изд. / Пер. с англ./ Под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2012. – 752 с.

1. Задания со \*- пов.сложности [↑](#footnote-ref-1)