

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гнатюк Максим Александрович  
Должность: Первый проректор  
Дата подписания: 11.07.2022 09:51:21  
Уникальный программный ключ:  
8873f497f100e798ae8c92c0d38e105c818d5410

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **ОП.11 Менеджмент**

для специальности

#### **38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)**

Базовая подготовка среднего профессионального образования

**Год начала подготовки 2020**

**Самара 2020**

## **1.Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств**

### **1.1. Область применения контрольно-оценочных материалов**

Результатом освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование знаний, умений и навыков, общекультурных и профессиональных компетенций.

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является – дифференцированный зачет.

Виды проведения текущего контроля: письменный, устный, комбинированный опрос.

### **1.2.Требования к результатам освоения учебной дисциплины.**

В результате освоения учебной дисциплины дипломированный экономист должен **уметь**:

- У1 грамотно использовать современные средства менеджмента в реализации профессиональных функций с целью достижения миссии и целей организации;

- У2 разрабатывать миссию организации и модели целевой ориентации системы менеджмента;

- У3 составлять организационные структуры управления;

- У4 обосновывать выбор методов и стилей управления;

- У5 обосновывать теории мотивации;

- У6 применять профессиональные документы на русском и иностранном языке.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен

**знать**:

- 31 сущность менеджмента и его место в системе понятий рыночной экономики;

- 32 эволюцию управления, школы менеджмента;

- 33 особенности становления и развития зарубежного и российского менеджмента;

- 34 теории мотивации;

- 35 методы и стили управления;

- 36 организационные структуры управления;

- 37 стратегические аспекты деятельности организации, в т.ч. на основе анализа компонентов внутренней и внешней среды ее функционирования путем использования различных методов;

- 38 сущность и значение построения различных организационных структур менеджмента;

- 39 разделение труда менеджера на специфические функции, возможность использования различных подходов к их классификациям;

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются общекультурные и профессиональные компетенции:

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

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

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

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 10. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

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

**Таблица 1. Модели контролируемых компетенций**

Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины	Требования для освоения дисциплины
<p><b>ОК 01</b> . Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам</p>	<p><b>Знать:</b>  <b>З1</b> -цели, задачи, принципы, функции управления;  <b>З2</b> -этапы развития менеджмента;  <b>З3</b>- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;  <b>З4</b>- основные элементы и функции организационной культуры;</p> <p><b>Уметь:</b>  <b>У1</b>-различать уровни управления;  <b>У2</b>-выявлять принципы и методы управления;  <b>У3</b>-анализировать формальные принципы и методы управления</p>
<p><b>ОК 02.</b> Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности</p>	<p><b>Знать:</b>  <b>З1</b>-цели, задачи, принципы, функции управления;  <b>З2</b>- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;  <b>З3</b> - существующие организационные структуры и методы их построения;  <b>З4</b>- знать виды и типы контроля;</p> <p><b>Уметь:</b>  <b>У1</b>-разбираться в основных методах коммуникаций;  <b>У2</b>- выявлять сущность принципов, функций и методов управления;  <b>У3</b>-разрабатывать и реализовывать управленческие решения по построению организационных структур органов управления,</p>
<p><b>ОК 03.</b> Планировать и реализовы-</p>	<p><b>Знать:</b></p>

<p>вать собственное профессиональное и личностное развитие</p>	<p><b>З1</b>- виды управленческих решений и методы их принятия; <b>З2</b>-понятие и виды коммуникаций; формы власти в организации</p>
<p><b>ОК 04.</b> Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами</p>	<p><b>Уметь:</b> <b>У1</b> планировать и реализовывать свое собственное профессиональное и личностное развитие ; <b>У2</b> определить соотношение для жизни человека свободы и ответственности, материальных и духовных ценностей; <b>У3</b> сформулировать представление об истине и смысле жизни.</p> <p><b>Знать:</b> <b>З1</b> основы работы в команде при решении задач по основам банковского дела <b>З2</b> способы эффективного общения с коллегами, руководством, клиентами \ потребителями <b>З3</b>-типы управленческих решений</p> <p><b>Уметь:</b> <b>У1</b> работать в команде при решении задач управлению предприятием <b>У2</b> владеть способами эффективного общения с коллегами, руководством, клиентами \ потребителями; <b>У3</b>- анализировать слабые и сильные стороны организации;</p>
<p><b>ОК 05.</b> Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста</p>	<p><b>Знать:</b> <b>З1</b> языковые, коммуникативные, этические нормы современного русского языка и культуры речи в профессиональном общении; знать основы теории устной и письменной коммуникации в различных сферах общения; <b>З2</b> о социальных и этических проблемах, связанных с развитием и использованием достижений науки, техники и технологий.</p> <p><b>Уметь:</b> <b>У1</b> Использовать языковые, коммуникативные, этические нормы современного русского языка и культуры речи в профессиональном общении; знать основы теории устной и письменной коммуникации в различных сферах общения; <b>У2</b> излагать информацию в электронном виде, в частности в виде презентации</p>
<p><b>ОК 09.</b> Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности</p>	<p><b>Знать:</b> <b>З1</b> основные понятия автоматизированной обработки информации <b>З3</b> состав, функции и возможности использования информационных и телекоммуникационных технологий в профессиональной деятельности;</p>

	<p><b>Уметь:</b>  <b>У1</b> использовать технологии сбора, размещения, хранения, накопления, преобразования и передачи данных в профессионально ориентированных информационных системах;  <b>У2</b> автоматизировать математические расчеты;  <b>У3</b> использовать в профессиональной деятельности различные виды программного обеспечения, в т.ч. специального;</p>
<p><b>ОК 10.</b> Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.</p>	<p><b>Знать:</b>  <b>З1</b> иностранный язык делового общения;  <b>З2</b> правила ведения деловой переписки, особенности стиля и языка деловых писем.</p> <p><b>Уметь:</b>  <b>У1</b> уметь читать оригинальную литературу по избранной специальности;  <b>У2</b> принимать участие в научных конференциях и семинарах, дискуссиях и обсуждениях вопросов, связанных с профессиональной деятельностью;</p>
<p><b>ОК 11.</b> Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.</p>	<p><b>Знать:</b>  <b>З1</b> сущность, основные виды и функции основ управленческого дела;  <b>З2</b> понятийно-терминологический аппарат основ управленческого дела;  <b>З3</b> современное законодательство, нормативные документы, регулирующие основы управленческого дела;</p> <p><b>Уметь:</b>  <b>У1</b> планировать, организовать банковскую деятельность;  <b>У2</b> использовать современное законодательство, нормативные документы, регулирующие основы банковского дела;</p>
<p><b>ПК 4.7.</b> Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков</p>	<p><b>Знать:</b>  <b>З1</b> как проводить мониторинг устранения выявленных нарушений, недостатков и рисков.  <b>З2</b> как анализировать причины выявленных нарушений.</p> <p><b>Уметь:</b>  <b>У1</b> проводить мониторинг устранения выявленных нарушений, недостатков и рисков.  <b>У2</b> анализировать причины выявленных нарушений.</p>

## 2.2. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по разделам (темам)

Элемент учебной дисциплины		Текущая аттестация (текущий контроль успеваемости)	
		Наименование оценочного средства	Результаты освоения (знания, умения, компетенции)
<b>Раздел 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента</b>			
<b>Тема 1.1</b>	Понятие менеджмента	НС	У1, У2, У3, У4, У5, У6 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 1.2.</b>	Развитие теории и практики менеджмента	НС	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Раздел 2. Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации</b>			
<b>Тема 2.1</b>	Органы управления.	НС, ПЗ	У1, У2, У3, У4, У5, У6 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 2.2.</b>	Внутренняя и внешняя среда организации	НС, ПЗ	У1, У2, У3, У4, У5, У6 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Раздел 3. Функции менеджмента</b>			
<b>Тема 3.1.</b>	Основные составляющие цикла менеджмента, их характеристика	НС	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 3.2</b>	Планирование в системе менеджмента	НС, ПЗ	У1, У2, У3, У4, У5, У6 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Раздел 4. Методы и стили менеджмента</b>			

Элемент учебной дисциплины		Текущая аттестация (текущий контроль успеваемости)	
		Наименование оценочного средства	Результаты освоения (знания, умения, компетенции)
<b>Раздел 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента</b>			
<b>Тема 4.1.</b>	Система методов управления	НС, ПЗ	У1, У2, У3, У4, У5, У6 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 4.2.</b>	Стили управления	НС, ПЗ, ВСР	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 10, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 4.3.</b>	Руководство: власть и партнерство	НС	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Раздел 5. Коммуникации и деловое общение</b>			
<b>Тема 5.1.</b>	Коммуникативность и управленческое общение	НС, ПЗ	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 5.2.</b>	Деловое общение	НС, ПЗ	У1, У2, У3, У4, У5, У6 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 10, ОК 11, ПК 4.7
<b>Раздел 6. Процесс принятия и реализации управленческих решений</b>			
<b>Тема 6.1.</b>	Факторы влияющие на процесс принятия управленческих решений	ПЗ, НС	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК 11, ПК 4.7
<b>Тема 7.1.</b>	Управления конфликтами и стрессами	ПЗ, НС	У1, У2, У3 31, 32, 33, 34 ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 9, ОК

Элемент учебной дисциплины	Текущая аттестация (текущий контроль успеваемости)	
	Наименование оценочного средства	Результаты освоения (знания, умения, компетенции)
<b>Раздел 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента</b>		
		11, ПК 4.7
<b>Промежуточная аттестация по учебной дисциплине</b>		<b>ДЗ</b>

*Принятые сокращения, З – зачет, ДЗ – дифференцированный зачет, НС – накопительная система оценивания, Э – экзамен, РЗ – решение задач, ТР – написание и защита творческих работ(устно или с применением информационных технологий) ЛЗ – итоги выполнения и защита лабораторных работ, ПЗ – итоги выполнения и защита практических работ, ПР – проверочная работа, ВСП – выполнение внеаудиторно самостоятельной работы (домашние работы и другие виды работ или заданий), РЗ – решение задач, ЗАЧ – устные или письменный зачет, КПр – выполнение и защита курсового проекта. Для результатов освоения указывают только коды знаний, умений и компетенций*

### **3. Оценка освоения учебной дисциплины**

#### **3.1. Текущая аттестация**

##### **Критерии оценивания устного (письменного) опроса**

**Оценка «отлично»** ставится, если:

- студент обнаруживает усвоение всего объема программного материала;
- выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы;
- не допускает ошибок в воспроизведении изученного материала.

**Оценка «хорошо»** ставится, если:

- студент знает весь изученный материал;
- отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя;
- в устных ответах не допускает серьезных ошибок, легко устраняет отдельные неточности с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** ставится, если:

- студент обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя,
- предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы,

**Оценка «неудовлетворительно»** ставится, если

- у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.

#### **3.2. Практические занятия**

##### **Критерии оценивания практических занятий**

**Оценка «отлично»** ставится, если:

- все задания выполнены в полном объеме на 100%, решены правильно, без ошибок, с применением соответствующих лекционных материалов.

**Оценка «хорошо»** ставится, если:

- все задания выполнены в объеме на 90-100%, решены в основном правильно, но с несущественными ошибками, с применением соответствующих лекционных материалов.

**Оценка «удовлетворительно»** ставится, если:

- все задания выполнены в объеме на 70-90%, решены в основном правильно, но с ошибками.

**Оценка «неудовлетворительно»** ставится, если

- задания выполнены в объеме менее 70%, решены неправильно, с грубыми ошибками

#### **3.3. Самостоятельная работа**

##### **Критерии оценки**

**«отлично»**- задание выполнено в полном объеме на 100%, материал полностью соответствует теме, изложение чёткое, ответы на вопросы исчерпывающие.

**«хорошо»**- задание выполнено на 70%, изложение неточное, студент затрудняется при ответах на вопросы.

**«удовлетворительно»**- задание выполнено на 40-50%, изложение материала вызывает затруднение, ответы на вопросы затруднённые или отсутствуют.

**«неудовлетворительно»**- задание не выполнено в полном объёме.

### **3.4.Промежуточная аттестация**

#### **Критерии оценивания**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, который:

- демонстрирует полное соответствие знаний, умений и навыков показателям и критериям оценивания компетенций на формируемом дисциплинарном уровне;

- оперирует приобретенными знаниями, умениями и навыками, в том числе в ситуациях повышенной сложности;

- отвечает на все вопросы преподавателя;

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, который:

- демонстрирует полное соответствие знаний, умений и навыков показателям и критериям оценивания компетенций на формируемом дисциплинарном уровне;

- оперирует приобретенными знаниями, умениями и навыками; его ответ представляет грамотное изложение учебного материала по существу; отсутствуют существенные неточности в формулировании понятий; правильно применены теоретические положения, подтвержденные примерами;

- при ответе на вопросы допускает неточности

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, который:

- демонстрирует неполное соответствие знаний, умений и навыков показателям и критериям оценивания компетенций на формируемом дисциплинарном уровне;

- допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний по ряду вопросов;

- затрудняется отвечать на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, который:

- демонстрирует явную недостаточность или полное отсутствие знаний, умений и навыков на заданном уровне сформированности компетенции.

### **3.Текущая аттестация студентов.**

Текущая аттестация по учебной дисциплине «Менеджмент» проводится в форме контрольных мероприятий (*устный опрос, защита практических работ и пр.*), оценивание фактических результатов обучения студентов осуществляется преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

– учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по атте-

студентом);

- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Активность студента на занятиях оценивается на основе выполненных студентом работ и заданий, предусмотренных данной рабочей программой учебной дисциплины.

### **Задания для текущей аттестации.**

#### **Раздел 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента**

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Цели, задачи и принципы менеджмента.
3. Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Подходы к управлению.

#### **Задание 2. Тест по теме Методологические основы менеджмента** **Выберите правильный ответ**

*Централизация управления* характерна для крупных фирм, имеющих большое количество предприятий с широкой номенклатурой:

- а) да
- б) нет

*Задача менеджмента состоит:*

- а) в повышении эффективности хозяйствования
- б) в снижении затрат на производство
- в) все ответы верные

*Цель менеджмента предусматривает:*

- а) удовлетворение потребностей рынка
- б) повышение качества продукции
- в) совершенствование производственного процесса

*Вертикальное разделение труда в организации характеризует функции управления, а горизонтальное – уровни управления:*

- а) да
- б) нет

*Кто является автором Хоторнского эксперимента:*

- а) А.Файоль
- б) Э.Мейо
- в) М.П.Фоллет

*По мнению Ф.У. Тейлора, воздействие трудового коллектива на работника носит:*

- а) деструктивный характер
- б) продуктивный характер
- в) все ответы верные

*Френк и Лилия Гилбрет занимались изучением преимущественно вопросов физической работы в производственных процессах:*

- а) да                      б) нет

*Э. Мэйо считал, что власть, основанная на соподчинении не может быть основой эффективной индустриальной организацией:*

- а) да                      б) нет

*Мэри П. Фоллет изучала социальные отношения в малых группах:*

- а) да                      б) нет

*Представителем школы науки о поведении является:*

- а) А. Файоль; б) Ренсис Лайкерт; в) Э. Мэйо.

*Разработка процессного подхода принадлежит:*

- а) А. Файолю, б) Ф.У. Тейлору; в) Д. Мак Грегору.

*Впервые, идя намного впереди, своего времени был выдвинут «закон о ситуации» следующим ученым:*

- а) М.П. Фоллет; б) А Файоль; в) Г. Эмерсон; г) Г.Ганнт.

*Кто является основоположником школы научного управления:*

- а) А.Файоль ,б) М.П.Фоллет, в)Ф.Тейлор

### **Задание 3 Ситуационная задача по теме «Методологические основы менеджмента»**

#### **Ситуация 1.**

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
- мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
- доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту
- мистер Смит имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

#### **Ситуация2.**

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного

из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (слаксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

#### **Задание 4 Упражнение «Звездный час»**

**Цель:** помочь участникам лучше осознать основные личностные смыслы той или иной профессиональной деятельности для человека и соотнести эти смыслы со своим собственным представлением о счастье.

Более оптимально проводить упражнение в подгруппе. По времени оно может занять около 20-40 минут, но если получится интересная дискуссия, то времени потребуются больше.

В самом общем плане участники игры пытаются выделить и обсудить различные «радости» жизни и работы, наиболее характерные для представителей тех или иных профессиональных и социальных групп общества.

Возможны различные варианты проведения упражнения. Во-первых, можно рассмотреть «звездные часы» для типичных профессиональных стереотипов (для типичного ученого, типичного продавца, типичного таксиста...), а можно рассмотреть и стереотипы более широкого плана (типичного «нового русского», типичной «шикарной женщины», типичного «супермена», типичного «пьяницы», типичного «простого человека» и т.п.).

Во-вторых, варианты проведения упражнения могут быть разными по форме и процедуре.

##### **1 вариант (основные этапы проведения):**

Участники рассаживаются в круг и совместно определяют, какой профессиональный стереотип (или социальный стереотип) они будут обсуждать. К примеру, все сошлись на профессиональном стереотипе типичного «бармена».

Далее ведущий даст участникам следующее задание: «Сейчас каждый из нас попробует представить, какие самые приятные, радостные минуты в жизни типичного бармена (у каждого может быть свое собственное представление об этом). Далее все мы по очереди кратко выскажем свои предположения, после чего обсудим, чьи же представления оказались наиболее реалистичны, т.е. в наибольшей степени соответствуют счастью большинства барменов...».

Участники по очереди говорят о своих представлениях, о «звездном часе» бармена. Ведущий при этом не должен как-то критиковать эти представления. В подростковых (а часто и во взрослых) аудиториях достаточно возможны шутки и некоторая ирония по отношению к «счастью» стереотипов, особенно, стереотипов неординарных, но находящихся у всех на виду... Мы считаем, что это нормально, ведь нередко с помощью

шутки можно понять гораздо больше, чем в серьезных обсуждениях... Высказывания участников могут повторяться, хотя было бы интереснее называть разнообразные проявления радости для данного профессионала, что позволило бы более полно понять эту профессию. Естественно, ведущий не должен допускать перерастания шутки в откровенную грубость и «зубоскальство».

Далее организуется обсуждение, чьи же представления о самом большом счастье для бармена оказались наиболее характерными и правдивыми. Поскольку такие представления им носят в основном нон субъективный и характер, то не следует стремиться к полной «объективности» обсуждения. Ведущий должен быть готов согласиться даже с теми мнениями, которые сам не разделяет. Смысл упражнения – не столько в том, чтобы познакомить у участников и кон с «правдой», сколько в том, чтобы актуализировать их представления о «радостях» того или иного труда и, лишь по возможности, в тактичной и ненавязчивой форме, подкорректировать эти представления.

## **2 вариант:**

Участники разбиваются на группы по 3-5 человек (микрокоманды).

Определяются наиболее интересные для всех профессиональные (или социальные) стереотипы по числу игровых микрокоманд.

Каждая группа берет для рассмотрения какой-то один стереотип. Необходимо примерно за 7-10 минут выделить 3-5 наиболее характерных для этого стереотипа радостей (ради чего представители данной профессии или социальной группы вообще живут, что для них самое главное в жизни...). Желательно, выписать все это на листочке и определить человека, который сумел бы кратко рассказать о том, к чему пришла микрогруппа.

Далее по очереди представители микрогрупп выступают (зачитывают свои варианты профессионального счастья) и после каждого выступления организуется небольшое обсуждение. Кто-то задает уточняющие вопросы, кто-то высказывает свое мнение. Если окажется, что представления о счастье будут диаметрально противоположными, то удивляться этому не следует, но участникам, для обострения дискуссии все же можно предложить определить что-то наиболее характерное и, следовательно, менее противоречивое.

Разновидностью 2-го варианта упражнения является такая его организация, когда микрокоманды обсуждают только один профессиональный (или социальный) стереотип и в ходе общей дискуссии определяют, чье представление о радостях данного стереотипа является наиболее полным и правильным. Нередко оказывается, что в разных микрогруппах некоторые представления сильно совпадают.

## **Задание 5 Игра -Викторина «Школы Управления»**

### **План Игры-викторины.**

### **Сценарий викторины: «Школы в менеджменте».**

### **Вступительная часть.**

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Ф.У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления—это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях. Таких как математика, инженерные науки, психология, социология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению. В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

### **Ход игры:**

*Выбираются жюри конкурса, участники делятся на команды произвольной численности, но не менее 3-х человек, выбирают капитанов команд.*

*Представление команд (названия, выбор капитана).*

**1.конкурс.** Угадайте, кто изображен на портрете (преподаватель показывает портреты Тейлора, Гилбретов, Форда, Мэйо,Файоля, Ганта-

Первая угадавшая команда (ее представитель) **получают 5 баллов.**

**2.конкурс.** Закончи основные принципы управления и назови, кому они принадлежат (**максимальная оценка 10 баллов**).

*Принципы управления (А.Файоль)*

- Разделение труда
- Полномочия и ответственность
- Дисциплина
- Единоначалие
- Единство руководства
- Вознаграждения

*Принципы управления (Форда):*

- Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий
- Массовое производство

*Принципы повышения производительности труда (Эмерсона):*

- Отчетливо поставленные цели

- Здравый смысл
- Компетентная консультация
- Дисциплина (обязательна для всех)
- Диспетчеризация

*Принципы управления Г.Форда:*

Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий

Массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль.

Развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели.

Конвейер с глубоким разделением труда (производственный процесс членится на сотни и тысячи мелких операций). Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым: труд на таком потоке не требовал высокой квалификации.

Постоянное управление производством.

*Принципы производительности труда Г. Эмерсона:*

Отчетливо поставленные цели

Здравый смысл

Компетентная консультация (привлечение управленцев-профессионалов, т.е. менеджеров).

Дисциплина. Настоящая дисциплина требует четкой регламентации деятельности, когда каждый четко знает свои обязанности.

Справедливое отношение к персоналу. «Лучше работаешь-лучше живешь» (Принцип социальной справедливости)

Быстрый, надежный, полный, точный постоянный учет.(Принцип обратной связи)

Диспетчеризация. Лучше диспетчировать хотя бы не спланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее.

Нормы и расписания. Главное-знать все резервы производительности, умело реализовать их и избегать неоправданных потерь труда, материалов и энергии.

Нормализация условий – условия работы. При которых возможности человека раскрываются наилучшим образом. Машины, технологии- все должно быть приспособлено к человеку.

Нормирование операций. Необходимость стандартизованных способов выполнения операций, регламентирование времени на их выполнение.

Письменные стандартные инструкции

Вознаграждение за производительность. Оплата должна учитывать как время, затраченное работником, так и умение, проявляющееся в качестве работы.

**конкурс (максимальная оценка-5 баллов).**

На выполнение конкурса отводится 15 минут. Студентам предлагается изложить основные положения школ менеджмента. Победительницей признается команда, наиболее полно представившая школу управления. Изложите основные положения следующих школ менеджмента:

1 команда- школы научного управления

2 команда-классическая (административная)

школа

3 команда- школа человеческих отношений

4 команда-школа поведенческих наук

5 команда-количественный подход (математическая школа)

**конкурс (максимальная оценка 5 баллов)**

Командам выдаются названия школ менеджмента и временные границы каждой школы. Они сопоставляют каждую школу с временными рамками ее существования. Победителем становится первая успешно справившаяся команда.

Сопоставьте временной период, в котором развивалась школа

- (1885-1920) Школа научного управления

- (1920-1950) Классическая (административная) школа в управлении

- (1930-1950) Школа человеческих отношений

- (1950-по наст. время) Поведенческие науки

- (1950-по настоящее время) Наука управления или количественный подход

**конкурс** Ответьте на вопросы (максимальная оценка 5 баллов).

Отвечает первой та команда, которая раньше поднимет табличку со своим названием

С какого времени менеджмент был признан наукой и самостоятельной областью исследования?

Дайте определение понятию «менеджмент».

Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине 20 века.

Основываясь на собственном опыте работы (или учебы), опишите некоторые применения принципов научного менеджмента. Как вы думаете, эти характеристики будут присутствовать в организации вечно?

Какие основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора.

Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.

Чем отличались основные концептуальные научные идеи классической (административной) школы и школы человеческих отношений?

В организациях все активнее внедряются новые технологии. Что, по вашему мнению, является приоритетным: управление человеческим элементом организации или управление технологиями? Обсудите.

## **Раздел 2. Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации**

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

- Внутренняя среда организации.
- Внешняя среда организации.
- Среда прямого воздействия
- Среда косвенного воздействия

Задание 2 тест по теме «Среда организации»

Выберите правильный ответ

К внутренним переменным организации относится:

- а) законы, б) цели, в) приказы и распоряжения

К концепциям структуры управления организацией относится:

- а) задачи, б) сфера контроля, в) технология

Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:

- а) цели, б) конкуренты, в) структура, г) поставщики

Цели организации бывают:

- а) количественные, б) общие, в) организационные

Специфические цели – это:

- а) цели всей организации, б) цели подразделений или групп, в) цели отдельного сотрудника

К разновидностям технологии производства относится:

- а) крупносерийное производство, б) государственное производство, в) частное производство

Задачи организации делятся на категории:

- а) работа с партнерами, б) с предметами, в) с покупателями

Есть ли взаимозависимость между внутренними переменными:

- а) да, б) нет

К характеристикам внешней среды относится:

- а) крупномасштабность, б) подвижность, в) зависимость от организации

К факторам внешней среды относится:

- а) люди, б) поставщики, в) технологии

К факторам среды прямого воздействия относится:

- а) состояние экономики, б) НТП, в) поставщики

К факторам среды косвенного воздействия относится:

- а) законы, б) социокультура, в) трудовые ресурсы

Не оказывает немедленного воздействия на организацию:

- а) среда принятия решений, б) среда прямого воздействия, в) среда косвенного воздействия

Задание 3 Ситуационная задача по теме «Среда организации»

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

- Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
- Увеличение доли компании на рынке.

- Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
- Создание сплоченной управленческой команды.
- Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
- Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
- Повышение качества обслуживания клиентов.
- Контроль экономии на затратах.
- Развитие корпоративной культуры.
- Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

#### Задание 4 Кейс. Форд и Слоун. *Тема Среда организации*

Внутренняя среда организации, её характеристики. Влияние среды на личность и поведение

- Внешняя среда организации, её характеристики
- Факторы внешней среды прямого воздействия.
- Факторы внешней среды косвенного воздействия.

На организацию влияет множество разнообразных факторов. Если на факторы внутренней среды можно оказывать некоторое влияние и контроли-ровать их, то внешнее окружение всё больше становится источником проблем для современных руководителей. Предлагаемые ситуации способствуют изучению внутренних и внешних факторов и их влияния на деятельность конкретных организаций и менеджеров.

#### **Кейс Форд и Слоун**

Генри Форд и Альфред П.Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценил предложение Альфреда П.Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С.Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П.Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибко жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год

теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом

- Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
- Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
- Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
- Какова важнейшая причина поражения Форда?

### **Раздел 3. Функции менеджмента**

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

- Сущность и этапы стратегического планирования.
- Стратегическое планирование.
- Понятие swot-анализа
- Понятие матрицы БКГ
- Элементы стратегического выбора

Задание 2 тест по теме «Планирование организации»

Выберите правильный вариант

1. Планы по срокам исполнения делятся на:

а) краткосрочные, б) финансовые, в) долгосрочные

2. Какие существуют уровни планирования:

а) гибкое, б) тактическое, в) оперативное

3. К элементам стратегического выбора относятся

а) анализ внешней и внутренней среды организации, б) методы достижения целей, в) определение миссии организации

4. Четко выраженная причина создания и существования организации это: а) цель организации, б) миссия организации, в) задача организации

5. Конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация это: а) задача, б) миссия, в) цель

6. Общие цели разработаны непосредственно руководством фирмы: а) да, б) нет

7. Низкая доля на рынке, но высокие темпы роста характерно для:

а) «собаки», б) «звезды», в) «трудные дети»

8. Низкая доля на рынке и темпы роста это:

а) «дойные коровы», б) «собаки», в) «звезды»

9. Метод оценки сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и опасностей это: а) матрица БКГ б) SWOT-анализ

10. Какова должна быть правильная последовательность категорий матрицы БКГ:

а) «дойные коровы», «собаки», «звезды», «трудные дети» б) «трудные дети» «звезды» «дойные коровы» «собаки»

11.Эффективность –это то, как успешно достигнуты цели фирмы ,а не то, как члены фирмы достигли свои личностные цели внутри организации:

а) да б) нет

12.Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:

а) выпуск продукции более высокого качества б) повышение квалификации работников

в) повышение контрольной доли рынка

Задание 3. Деловая игра 1. Будущее Вашего бизнеса

Цели:- Сформулируйте, пожалуйста, как видится Вам дальнейшее будущее своей фирмы при самых благоприятных условиях ее развития. Возможный период времени определите сами.

Выявите основные «связанные группы», чьи интересы так или иначе связаны с будущим Вашей фирмы.

Выявите расхождения в личных интересах и подходах к развитию фирмы у основных «связанных групп».

Какие действия можно ожидать от них в соответствии с их текущими и будущими интересами?

Оцените в свете этого, какие проблемы возникнут перед вами в процессе достижения желаемого будущего состояния фирмы?

Порядок проведения:

Участников разбить на три команды и дать задание по созданию своего бизнеса (время подготовки – 45 мин. Время на презентацию компании – 10мин. Подведение итогов 15 мин)

Обсудите то, что у вас получилось, в своей группе.

Задание по созданию своей организации

Определить миссию компании (предмет бизнеса; лозунг компании; группу потребителей)

Использовать матрицу SWOT-анализ: сильные и слабые стороны фирмы, ее возможности и угрозы

Создать организационную структуру

Презентовать компанию (реклама)

Задание 4 Ситуационная задача

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеисследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

#### **Раздел 4. Методы и стили менеджмента**

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

Понятие власти, влияния, лидерства.

Формы власти в организации.

Стили руководства.

Задание 2 тест по теме «Руководство: власть и влияние»

1. Выберите правильный ответ

Эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, однако он не должен проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере:

а) да      б) нет

Влияние - это возможность воздействовать на поведение других:

а) да      б) нет

Власть - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:

а) да      б) нет

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:

а) да      б) нет

В результате оказания помощи, дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию:

а) да      б) нет

Руководителю необходимо знать методы устранения конфликтов:

а) да      б) нет

Человек может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств:

а) да      б) нет

Ситуационный подход утверждает, что руководитель должен уметь вести себя по - разному в зависимости от ситуации:

а) да      б) нет

Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации:

а) да      б) нет

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству:

а) да      б) нет

Демократичный руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы:

а) да      б) нет

Являются ли синонимами слова «руководитель» и «лидер»:

а) да б) нет

Что будет являться основой для экспертной власти:

а) высшее образование б) опыт в) мудрость руководителя г) харизма

Задание 3. Ситуационная задача по теме «Руководство: власть и влияние»

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления.

Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

- Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
- Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
- Уволить несогласного лидера;
- Проигнорировать его мнение;
- Привлечь на свою сторону;
- Прочее (обосновать).

Задание 4 Кейс Кризис власти в автосервисе

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе.

Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники

не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал.

С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неподобающем месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась.

Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

*Вопросы для работы с кейсом*

- Какой тип власти использовал каждый из супругов?
- Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?
- Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?
- Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?
- Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?
- Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

## **Раздел 5. Коммуникации и деловое общение**

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

- Сущность и процесс осуществления коммуникации.
- Коммуникационный процесс.
- Виды коммуникаций
- Понятие вербальной и невербальной коммуникации

Задание 2 тест по теме «Система коммуникаций в организации» Верно/Неверно

- Формальные коммуникации – это межуровневые коммуникации
- Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми
- Обратная прямая связь – это непосредственно наблюдаемое изменение поведения человека
- К характеристикам косвенной обратной связи относятся: снижение п
- Невербальная информация подразумевает использование любых символов, кроме слов для трансляции сообщений

- Сообщения, передаваемые от одного лица другому, могут искажаться из-за несовпадения статусов, уровней между ними
- Канал формальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов
- Кодирование – процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан
- Если кто-то вас понял, это значит, что он с вами согласен
- Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли до адресата и в каком значении
- В условиях взаимозависимости, дефицита времени и неопределенности обостряется потребность в неформальных каналах, дополняющих формальные
- Раскодирование включает следующие составляющие: восприятие, интерпретацию и оценку сообщения

### Задание 3 Тренинг «Сказка втроем»

Цели:

- потренироваться в партнерском взаимодействии;
- способствовать развитию спонтанности и творческих возможностей участников тренинга;
- улучшить эмоциональный настрой участников и помочь им, освободившись от зажимов, сократить дистанцию в общении.

Размер группы: не играет роли. Каждый раз в упражнении будет участвовать не более трех человек.

Ресурсы: один стул.

Ход упражнения

Уже из названия понятно, что в задании будут участвовать трое играющих. Один из них выполняет роль сказочника. Ему предстоит изложить одну из известных сказок, определенных ведущим. Второй участник садится на стул лицом к зрителям. Беззвучно открывая рот и используя мимику, он будет имитировать роль рассказчика. Его руки заложены за спину, поэтому не участвуют в игре. Роль «рук второго участника» будут исполнять руки третьего игрока. Для этого он должен встать на колени прямо за спиной второго актера и просунуть свои руки у него под мышками. Для зрителя создается иллюзия, что эти жестикулирующие в ходе сказки руки являются руками сидящего на стуле рассказчика.

Именно иллюзия того, что сказку рассказывает сидящий на стуле игрок голосом первого игрока и руками третьего, является доказательством успешности упражнения. Добиться этого можно при умении синхронно работать с партнерами и с театральной яркостью пользоваться невербальными средствами выразительности (жестом, мимикой, интонацией).

**Завершение:** обсуждение упражнения.

- Что представляло для вас трудность в задании?

- Как вы считаете, может ли данное упражнение научить вас навыкам, которые вы сможете применить за границами тренинговой группы на работе, в семье, при общении с людьми?

- Что может дать это задание при рассмотрении проблем, связанных с развитием и тренировкой лидерских качеств? Какие качества лидера проявили участники упражнения?

#### Задание 4 Ситуационная задача

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят?

Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

- Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

- Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

- Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

- Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 5. Проанализировать «образы» российского и международного управленческого решения .

## Раздел 6. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

- Процесс принятия управленческих решений.

- Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

- Модели принятия решений.

- Методы принятия решений.

Задание 2 тест по теме «Принятие управленческих решений»

К каждому термину подберите соответствующее значение

№	Термины	№	Значения
1	Метод «анализ временных рядов»	1	Процедура, позволяющая группе специалистов приходиться к согласию

2	Контурное решение	2	Решение, обусловленное в связи с занимаемой должностью руководителя
3	Запрограммированное решение	3	Предельно жестко регламентирует деятельность подчиненных
4	Модель управления запасами	4	Определяет способ распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей
5	Прогноз	5	Метод, в котором используется накопленный опыт и текущие достижения с целью определения будущего
6	Метод экспертных оценок	6	Выявляет образцы и тенденции прошлого и продления их в будущее
7	Организационное решение	7	Предоставляет возможность подчиненным проявлять инициативу в принятии решений
8	Незапрограммированное решение	8	Внутренне не структурировано и сопряжено неизвестными факторами
9	Аналоговая модель	9	Упрощает визуальное восприятие объекта
10	Модель линейного программирования	10	Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также готовой продукции
11	Прогнозирование	11	Предвидение, суждение о состоянии какого-либо явления в будущем, основанное на специальном исследовании
12	Модель ожидания потребителя	12	Схематическое представление проблемы принятия решений
13	Имитационное моделирование	13	Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен
14	Дерево решений	14	Прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации
15	Физическая модель	15	Представляет исследуемый объект аналогии
16	Казуальное (причинно-следственное) моделирование	16	Рассматривает статистическую зависимость между рассматриваемым фактором и другими переменными
17	Личностные оценки руководителя, влияющие на принятие решения	17	Ценностные ориентации руководителя, влияющие на его повседневные действия и решения
18	Интуитивное решение	18	Выбор альтернативы, направленный

			на разрешение проблемной ситуации
19	Управленческое решение	19	Обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации
20	Алгоритмическое решение	20	Результат реализации определенной последовательности шагов и действий

Задание 3 тренинг «Что делать если... Найти оригинальный выход!»

Участникам предлагаются затруднительные ситуации, связанные с их работой, из которых им необходимо найти оригинальный выход. Тот участник, который, по мнению зрителей, даст наиболее находчивый ответ, получает призовое очко.

### **Примеры ситуаций:**

Что делать, если вы проиграли зарплату своих подчиненных или общественные деньги в казино?

Что делать, если вас случайно заперли в офисе поздно вечером?

Что делать, если ваша собака съела важную отчетность, которую вы должны утром представить директору?

Что делать, если вы застряли в лифте с генеральным директором вашей фирмы?

Задание 4 Ролевая игра «Билет с острова»

**Участники:** от 9 человек до 30 человек.

**Материалы:** «билеты» на корабль – цветные листочки, в 2-3 раза больше, чем участников в группе.

Из группы выбираем 2-4 участников (по желанию), они будут капитанами. Тренер с капитанами выходит из аудитории и дает им инструкции.

**Инструкции капитанам:** вы – капитаны. Вы причалили к острову на своих кораблях. У вас есть все, что нужно, вы не нуждаетесь ни в помощи, ни в деньгах, ни в чем бы то ни было! Остальные участники будут подходить к вам и проситься на корабль. Вы берете, не зависимо от их предложений, каждого третьего. Результатом того, что вы берете к себе на корабль участника будет ваш билет, который вы отдаете участнику (тренер заранее подготавливает билетки из бумаги 2-х разных цветов. Можно подойти творчески и, например, подготовить вырезанные якоря или что еще...)

После инструкция тренер с «капитанами» возвращается к остальным участникам.

**Инструкции участникам:** все вы потерпели кораблекрушение во время совершения круиза вокруг света 2 месяца назад. Теперь вы живете здесь

– на необитаемом острове. У вас сложился свой быт, однако, каждому из вас очень хочется вернуться домой. Все попытки построить корабль, плот и т.п. заканчиваются неудачей. 2 дня назад в обнаружили на острове просыпающийся вулкан... И тут – о чудо! К вашему острову пристает 2 корабля. Ваша задача убедить капитанов взять на корабль именно вас («продать» себя капитанам, провести самопрезентацию). При этом подходить к капитанам можно сколько угодно раз, предлагать абсолютно любые услуги, подарки, давать любые обещания. Нужно, чтобы вы получили не 1, а как можно больше «входных билетиков» на корабль.

Во время игры тренер следит за временем. Подгоняет, если нужно участников (через 1 минуту корабли уплывают\вулкан просыпается и т.п.)

**Итог:** сравниваем у кого больше билетов. Спрашиваем, почему, как вы думаете, у вас больше\меньше\нет ни одного? Что помогло\мешало вам их получить? Какие предложения заинтересовали капитанов больше всего? и т.п.

Проводили эту игру на группу в 30 человек, 70% участников, получив 2-3 отказа, переставали подходить к капитанам, хотя время игры еще не закончилось. 4-5 настойчивых участников подходили к капитанам более 10 раз, и получили билеты.

К такой ситуации хорошо подходит притча, что выигрывает тот, кто падает 9 раз, а поднимается 10.

Еще одна притча из НЛП. Ученые выяснили, чем успешные люди отличаются от тех, кто не добиваются успеха. Не влияет ни образование, ни внешность, ни другие факторы. Успешные люди делают больше попыток – 15-17, а обычные люди 2-3 попытки, делают вывод что «ничего не получится» и действительно, получают отрицательный результат.

### Задание 5 Кейс Алгебра благоразумия Бенджамина Франклина

Поиск компромиссов всегда был непростым делом. Более 200 лет назад Бенджамин Франклин изложил свой подход к этой задаче в письме, адресованном выдающемуся учёному Джозефу Пристли, который никак не мог сделать выбор между двумя альтернативами.

«Лондон. 19 сентября 1772 года.

Дорогой сэръ, в деле, столь для Вас важном, в коем Вы испрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять. Однако, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные обременительные ситуации являют собой трудность потому, что при размышлении о них в сознании нашем не появляются вдруг все резоны «за» и «против», но порой предстают одни, а порой – другие, и тогда первые исчезают из виду. Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также порождающая замешательство неопределённость. Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив пол-листа бумаги чертой на две колонки, заносить в одну

резоны «за», а в другую – «против». Затем, после трёх или четырёх дней размышления, я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время. Собрал их, таким образом, воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадаются мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычёркиваю их оба. Если попадается один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычёркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравниваются тремя резонами «за», я вычёркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, а значительность имеющего ни к одной стороне не присовокупляется, я прихожу к соответственному решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, всё же, когда размышляешь о каждом отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, я полагаю, что могу вынести более разумное суждение, и менее склонен предпринять неверный шаг. Я обнаружил огромные достоинства в составлении таких уравнений, в занятии, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия.

Искренне желая Вам совершить наилучший выбор, остаюсь навеки Вашим преданным другом. Б. Франклин»

Франклин предложил замечательный способ применения компромиссов с целью облегчить принятие сложных решений. Вычёркивая пункты из списков «за» и «против», он вместо первоначальной проблемы получает аналогичную, но гораздо менее сложную, и, в конце концов, ему остаётся сделать довольно простой выбор.

Вопросы для работы с кейсом

- На каком этапе рационального процесса принятия решения лучше всего применять метод, предложенный Франклином?
- Есть ли недостатки в данном методе? Если есть, то какие?
- К принятию какого из перечисленных решений лучше всего подойдёт метод «за и против»: выбор модели при покупке автомобиля, выбор будущей специальности, выбор поставщика сырья для предприятия?
- Приведите ещё примеры принятия решений, в которых можно использовать данный метод.

## **Раздел 7. Конфликты и стрессы**

Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

- Понятие, основные стадии конфликтов
- Виды конфликтов в организации: по отношению к отдельному субъекту; с точки зрения организационных уровней; по сфере возникновения и развития; по характеру; по последствиям .

- Способы регулирования конфликтов: педагогические, административные

Задание 2 тест по теме «Управление конфликтами в организации»

Выберите правильный ответ

По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

а) на межгрупповые б) на деловые в) на объективные

По своим последствиям конфликты различаются:

а) горизонтальные б) личные в) конструктивные

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:

а) внутренними

б) субъективными в) деструктивными

Конфликт всегда носит положительный характер:

а) да б) нет

Дисфункциональный конфликт способствует повышению эффективности организации:

а) да б) нет

Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы:

а) да б) нет

Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами:

а) да б) нет

Внутриличностные конфликты выступают в форме субъективных психологических переживаний:

а) да б) нет

Наиболее распространенным является конфликт:

а) внутриличностный б) межличностный в) межгрупповой

Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:

а) внутриличностного конфликта б) межличностного конфликта

в) обо ответа верные

Задание 3. Ситуационная задача по теме «Управление конфликтами в организации»

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время

приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

- тип конфликта;
- состав конфликтующих сторон;
- поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
- методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Задание 4 Кейс Производственный конфликт

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный ге-

тинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.
2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).
3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.
4. Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

*Вопросы для работы с кейсом*

- К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
- Кто виноват в этой производственной ситуации?
- Какой ущерб нанесён цеху?
- Как можно было разрешить производственный конфликт?

## **5. Самостоятельная работа**

### **Раздел 4. Методы и стили менеджмента**

#### **Тема 4.2. Стили управления**

Подготовить мультимедийную презентацию на тему: «Международные стили управления»

### **6. Промежуточная аттестация студентов.**

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине «Менеджмент» проводится в форме дифференцированного зачета.

#### **Вопросы для дифференцированного зачета**

#### **Вопросы для проверки уровня обученности «ЗНАТЬ»**

1. Понятие и сущность менеджмента
2. Цели, задачи и принципы менеджмента
3. Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления
4. Эволюция управленческой мысли
5. Подходы к управлению
6. Внутренняя среда организации

7. Внешняя среда организации
8. Сущность и этапы стратегического планирования
9. Элементы стратегического выбора: миссия, цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы
10. Формирование стратегических целей организации
11. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации (матрица SWOT-анализ)
12. Выбор стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение; матрица БКГ

### **Вопросы для проверки уровня обученности «УМЕТЬ»**

1. Понятие функции организации. Организационные процессы
2. Современные организационные структуры управления и их оптимальность: бюрократическая структура (функциональная и дивизиональная), адаптивные структуры (проектная, матричная, организация конгломератного типа)
3. Централизованные и децентрализованные организации
4. Делегирование, ответственность и полномочия. Линейные и аппаратные полномочия
5. Сущность и методы мотивации
6. Содержательные теории мотивации: теории потребностей по А. Маслоу, Д. Мак Клеланда, Ф. Герцберга
7. Процессуальные теории мотивации: теории ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера
8. Сущность и необходимость контроля
9. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
10. Этапы процесса контроля: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий
11. Характеристики эффективного контроля
24. Сущность и процесс осуществления коммуникации
12. Межличностные коммуникации: типы; меры улучшения системы межличностных коммуникаций
13. Организационные коммуникации: типы; меры улучшения системы организационных коммуникаций
14. Процесс принятия управленческих решений: организационные решения (запрограммированные, незапрограммированные); подходы к принятию решений; информационные системы менеджмента
15. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
16. Модели принятия решений: физическая, аналоговая, математическая; теория игр, управления запасами, линейного программирования; имитационное моделирование, экономический анализ
17. Методы принятия управленческих решений (количественные, качественные)

18. Группы в организации и их значимость: формальные и неформальные группы
19. Развитие неформальных организаций и их характеристика
20. Факторы, влияющие на эффективность работы группы в организации
21. Понятие власти, влияния, лидерства
22. Формы власти: экспертная, эталонная, законная
23. Формы влияния в организации
24. Виды конфликтов в организации
25. Способы регулирования конфликтов