

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖНОЙ
ПОЛИТИКИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГУБЕРНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по учебной
работе

О.Ю. Овчинникова

«30» августа 2022 г.




**Комплект
контрольно-оценочные средства
по программе учебной дисциплины**

ОП.02 Основы менеджмента

Программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности СПО

*39.02.02 Организация сурдокоммуникации
базовой подготовки*

Нижний Новгород
2022 год

Рассмотрена методической
комиссией Экономика и управление
Протокол № 1 от 29.08.2022 г.
Председатель  М.Г. Степанова

Разработчики:

ГБПОУ НГК
(место работы)

Преподаватель
(занимаемая должность)

Г.В.Булдакова
(инициалы, фамилия)

Содержание

I. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств	4
1.1. Область применения	4
1.1.1. Освоение умения и усвоенные знания	4
1.1.2. Общие и профессиональные компетенции	6
2. Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины	7
2.1. Организация проведения текущего контроля	7
2.2. Организация промежуточной аттестации	7
2.2.1. Формы и методы оценивания	7
2.2.2. Результаты освоения учебной дисциплины подлежащие проверке	8
3. Комплект материалов для оценки освоенных умений и усвоенных знаний учебной дисциплины	10
3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля	10
3.2. Задания для проведения промежуточной аттестации	27
3.2.1. Задания для экзаменуемых	27
3.2.2. Пакет экзаменатора	30

I. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

1.1. Область применения

Комплект контрольно-оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения профессиональной дисциплины ОП.02 Основы менеджмента программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППССЗ) по специальности СПО 39.02.02 Организация сурдокоммуникации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- планировать и организовывать работу коллектива исполнителей (в рамках подразделения);
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать**:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- функции менеджмента в рыночной экономике;
- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- управленческий цикл (цикл менеджмента);
- характеристики внешней и внутренней среды организации;
- методы принятия и реализации управленческих решений;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, виды коммуникации;
- принципы делового общения в коллективе.

1.1.1. Освоение умения и усвоенные знания

Комплект контрольно-оценочных средств позволяет оценивать:

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
<i>Умения:</i> - планировать и организовывать	формализованное наблюдение и экспертная оценка результатов практической работы № 3, оценка

работу коллектива исполнителей (в рамках подразделения);	защиты доклада по теме «Особенности стратегического планирования (из мирового опыта)»
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	Оценка ситуационных задач по теме: «Особенности внутриорганизационных коммуникаций», оценка защиты докладов по теме «Принципы делового общения в других странах»,
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	формализованное наблюдение и экспертная оценка результатов практических работ № 6,9, оценка защиты докладов по теме «Применение методов управления на предприятиях различных сфер деятельности», «Оценка эффективности решений
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям);	формализованное наблюдение и экспертная оценка результатов практических работ № 4, 7, 8, оценка решения ситуационных задач
<i>Знания:</i> - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Экспертная оценка деятельности с помощью устного опроса, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- функции менеджмента в рыночной экономике; организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Экспертная оценка деятельности с помощью устных и письменных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №3, 4, 5, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	Экспертная оценка деятельности с помощью устных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №4, 7, 8, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- управленческий цикл (цикл менеджмента);	Экспертная оценка деятельности с помощью устных опросов, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- характеристики внешней и внутренней среды организации;	Экспертная оценка деятельности с помощью устных и письменных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №1, 2, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- методы принятия и реализации управленческих решений;	Экспертная оценка деятельности с помощью устных и письменных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №1-9, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- стили управления,	Экспертная оценка деятельности с помощью

	письменного опроса и результатов деятельности на практических занятиях № 7, 8, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- виды коммуникации, принципы делового общения в коллективе;	Экспертная оценка деятельности с помощью письменного опроса и результатов деятельности при решении ситуационных задач, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)

1.1.2. Общие и профессиональные компетенции

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

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

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

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

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

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» способствует формированию у будущего специалиста профессиональных компетенций, соответствующих видам деятельности:

ПК 1.6. Организовывать консультативную помощь лицам с нарушением слуха.

ПК 3.6. Мотивировать социальную активность лиц с патологией слуха и речи.

2. Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины

Система контроля и оценки освоения учебной дисциплины соответствует Положению о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГБПОУ НГК и учебному плану.

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения текущего контроля и промежуточной аттестации и проводится с целью оценки качества освоения ППСЗ.

Формой итоговой аттестации по ППСЗ при освоении учебной дисциплины является дифференцированный зачет.

2.1. Организация проведения текущего контроля.

Текущий контроль проводится в пределах учебного времени, отведенного на ОП.02 Основы менеджмента, как традиционными, так и инновационными методами: выполнение практических работ, устный опрос, письменная работы по карточкам - заданиям, самостоятельная работа, решение ситуационных заданий, выполнение заданий внеаудиторной самостоятельной работы (создание электронных презентаций, подготовка сообщений, рефератов), тестирование.

2.2. Организация промежуточной аттестации

Итоговый контроль освоения умения и усвоенных знаний дисциплины ОП.02 Основы менеджмента осуществляется на дифференцированном зачете. Если обучающийся выполнил практические и срезовые контрольные работы не менее чем на 80% - дифференцированный зачет может выставляться как средний балл текущей успеваемости. В противном случае форма дифференцированного зачета включает в себя аттестацию по теоретическим вопросам и практическим заданиям: обучающемуся предлагается устно ответить на 2 теоретических вопроса и предложить решение по практической ситуации.

2.2.1. Формы и методы оценивания

Предметом оценки на промежуточной аттестации служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по учебной дисциплине ОП.02 Основы менеджмента, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций. Умения и знания оцениваются (оценка).

2.2.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения	Показатели оценки результатов	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
- планировать и организовывать работу коллектива исполнителей	Разработка эффективной стратегии деятельности подразделения	формализованное наблюдение и экспертная оценка результатов практической работы № 3, оценка защиты доклада по теме «Особенности стратегического планирования (из мирового опыта)»
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	Использование приемов делового и управленческого общения	Оценка ситуационных задач по теме: «Особенности внутриорганизационных коммуникаций», оценка защиты докладов по теме «Принципы делового общения в других странах»
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	Использование алгоритма принятия управленческих решений, эффективных методов управления	формализованное наблюдение и экспертная оценка результатов практических работ № 6,9, оценка защиты докладов по теме «Применение методов управления на предприятиях различных сфер деятельности», «Оценка эффективности решений
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям);	Объективная оценка различных моделей управления	формализованное наблюдение и экспертная оценка результатов практических работ № 4, 7, 8, оценка решения ситуационных задач
<i>Знания:</i> - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Демонстрация теоретических знаний, умение делать обобщение и выводы	Экспертная оценка деятельности с помощью устного опроса, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)

<p>- функции менеджмента в рыночной экономике; организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p>	<p>Демонстрация знаний определения основных функций менеджмента</p>	<p>Экспертная оценка деятельности с помощью устных и письменных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №3, 4, 5, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)</p>
<p>- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);</p>	<p>Демонстрация теоретических знаний, умение делать обобщение и выводы</p>	<p>Экспертная оценка деятельности с помощью устных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №4, 7, 8, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)</p>
<p>- управленческий цикл (цикл менеджмента);</p>	<p>Демонстрация знания определений основных составляющих цикла менеджмента</p>	<p>Экспертная оценка деятельности с помощью устных опросов, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)</p>
<p>- характеристики внешней и внутренней среды организации;</p>	<p>Демонстрация основных определений, характеристик элементов внутренней и внешней среды</p>	<p>Экспертная оценка деятельности с помощью устных и письменных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №1, 2, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)</p>
<p>- методы принятия и реализации управленческих решений;</p>	<p>Демонстрация знаний составляющих методики принятия управленческих решений</p>	<p>Экспертная оценка деятельности с помощью устных и письменных опросов и результатов деятельности на практических занятиях №1-9, самостоятельной работы (подготовка</p>

		сообщений по предлагаемой тематике)
- стили управления,	Демонстрация знаний характеристик применяемых методов и стилей управления	Экспертная оценка деятельности с помощью письменного опроса и результатов деятельности на практических занятиях № 7, 8, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)
- виды коммуникации, принципы делового общения в коллективе;	Демонстрация знаний составляющих управления коммуникационным процессом в организации	Экспертная оценка деятельности с помощью письменного опроса и результатов деятельности при решении ситуационных задач, самостоятельной работы (подготовка сообщений по предлагаемой тематике)

3. Комплект материалов для оценки освоенных умений и усвоенных знаний учебной дисциплины ОП.02 Основы менеджмента.

3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля

Практическое занятие №1. Анализ внешней и внутренней среды организации (решение ситуационных задач).

Ситуация № 1. Анализ внутренней и внешней среды предприятия

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

3. Предложите организационную структуру управления предприятием.

Практическое занятие № 2. Построение организационной структуры предприятия (решение ситуационных задач).

Кейс 1

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам,

консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

Практическое занятие № 3. Построение дерева целей организации (решение ситуационных задач).

Кейс 1

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники,

проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

Практическое занятие № 4, 5. 1. Анализ применяемой системы контроля в организации (решение ситуационных задач). 2. Анализ системы мотивации в организации (решение ситуационных задач).

Кейс 1

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Задание к кейсу: Как разработать комплексную систему контроля и мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

Практическое занятие № 6. Анализ применяемых методов управления (решение ситуационных задач).

Ситуация 1.

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите...

Ситуация 2.

В приемной директора три посетителя пожилого возраста и уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 минут директор выходит объясниться с посетителями. Самый пожилой указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как Вы поступите на месте директора?

Ситуация 3.

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

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

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

В) Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

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

Ситуация 4.

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

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

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

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

Г) В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Практическое занятие № 7. Анализ применяемых стилей управления (решение ситуационных задач)

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки — конь, всадник, птица — восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки,

потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. — Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях на «великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты труда работников, долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Не смотря на то что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили это был «день урожая» и почти все жители этого региона, проводив его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России, поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к

изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер — особенно широкой она была в период Рождества, масленицы и летних отпусков, — Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы фирме повысить и производительность и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогу узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилами данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не был известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему или его заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в

«командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех них дело было более успешным.

Вопросы к ситуации

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?
2. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации.

Практическое занятие № 8. Анализ взаимоотношений руководителя с подчиненными (решение ситуационных задач)

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дела на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как

руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протаскать заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет; в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководств во фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы к ситуации

1. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.
2. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
3. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
4. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.
5. Какой стиль руководства использует Сергей? Согласны ли Вы с эффективностью этого стиля? Обоснуйте свой ответ.
6. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и

т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Практическое занятие № 9. Разработка управленческих решений (решение ситуационных задач)

Ситуация 1.

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев — маркетинг; Екатерина Семина — операции; Алексей Хитин — развитие систем; Дмитрий Боровской — финансы и учет; Ахмет Багиров — системный анализ.

Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания — это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход новой системе компании «Эпл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман, знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать — это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к ситуации:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)?
2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?
4. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Тема «Сущность и история развития менеджмента»

1 ВАРИАНТ

1. Сотрудники, принимающие важнейшие для организации решения и влияющие на ее облик, относятся к:
 - А) Руководителям низового звена;
 - Б) Руководителям среднего звена;
 - В) Руководителям высшего звена.
2. Какая из научных школ менеджмента в качестве основной идеи предполагает разработку методов межличностных отношений и преодоление несовместимости целей организации и отдельной личности:
 - А) Школа научного управления;
 - Б) Классическая или административная школа управления;
 - В) Школа количественных методов;
 - Г) Школа человеческих отношений в управлении;
 - Д) Школа поведенческих наук.
3. Какой из универсальных принципов управления классической школы предполагает право отдавать команды и нести ответственность за результаты:
 - А) Разделение труда;
 - Б) Власть;
 - В) Вознаграждение персонала;
 - Г) Корпоративный дух;
 - Д) Стабильность персонала.
4. Какой из подходов к изучению менеджмента рассматривает управление как процесс непрерывных взаимосвязанных действий:
 - А) Системный подход;
 - Б) Ситуационный подход;
 - В) Процессный подход.
5. Какой из современных подходов к изучению менеджмента ориентируется на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами:
 - А) Административный;
 - Б) Воспроизводственный;
 - В) Динамический;
 - Г) Маркетинговый.
6. Дайте характеристику современным принципам управления:
 - экономичность управления;
 - качество личной работы менеджера.

Тема «Внутренняя и внешняя среда организации»

1 ВАРИАНТ

1. Что такое организация? Определите общие признаки организации на конкретном примере.
2. Что означает сложность внешней среды?
3. Что означает метод аналогии при проектировании организационных структур?
4. Чем иерархические структуры управления отличаются от органических?
5. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

2 ВАРИАНТ

1. Дайте характеристику среды прямого воздействия на примере деятельности Нижегородского экономико-правового колледжа.
2. Что означает подвижность внешней среды?
3. Что означает экспертный метод проектирования организационных структур?
4. Дайте характеристику матричной структуры управления.
5. Какова связь между элементами внутренней среды организации?

3 ВАРИАНТ

1. Дайте характеристику среды косвенного воздействия на примере деятельности Нижегородского Губернского колледжа.
2. Что такое структура организации?
3. Что означает метод организационного моделирования при проектировании организационных структур?
4. Дайте характеристику функциональной структуры управления.
5. Как размер организации может сказаться на выборе вида организационной структуры управления предприятием?

4 ВАРИАНТ

1. Дайте характеристику внутренней среды организации на примере Нижегородского экономического техникума.
2. Почему для разных компаний подвижность внешней среды различна?
3. Что означает метод структуризации целей при проектировании организационных структур?
4. Дайте характеристику дивизионной структуры управления по продуктовой специализации.
5. Как техника и технология, используемые в организации могут сказаться на выборе вида организационной структуры управления предприятием?

Тема: «Методы и стили менеджмента»

ВАРИАНТ 1

1. Чем лидерство отличается от власти?
2. Приведите пример проявления власти информации.
3. Что означают организационные методы управления? Приведите в пример ситуацию, требующую применения этих методов.
4. Что означает либеральный стиль управления? Приведите в пример ситуацию, когда данный стиль может принести положительные результаты управления.
5. Ситуация

Вот уже несколько месяцев, как Вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит Вам: «Я, конечно не хочу Вас критиковать, но Ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам».

Вы говорите...

ВАРИАНТ 2

1. Что подразумевает определение власти как организационного процесса?
2. Приведите пример проявления экспертной власти.
3. Что означают экономические методы управления? Приведите в пример ситуацию, требующую применения этих методов.
4. Что означает демократичный стиль управления? Приведите в пример ситуацию, когда данный стиль может принести положительные результаты управления.
5. Ситуация

Ваш подчиненный одновременно является другом Вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение с вами, что снижает Ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите...

ВАРИАНТ 3

1. Что собой представляет личностная основа как источник власти?
2. Приведите пример проявления власти над ресурсами.
3. Что означают социально-психологические методы управления? Приведите в пример ситуацию, требующую применения этих методов.
4. Что означает автократичный стиль управления? Приведите в пример ситуацию, когда данный стиль может принести положительные результаты управления.
5. Ситуация

Подчиненный обращается к своему руководителю, недавно вступившему в должность: «Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделать мой отчет. Вы первый, кто этого требует».

Возможно в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?»

Вы говорите...

ВАРИАНТ 4

1. Что означает руководство?
2. Приведите пример проявления власти связей.
3. От каких обстоятельств внутренней или внешней среды может зависеть применение тех или иных методов управления? Приведите пример.
4. Какой стиль управления необходимо применять в образовательном учреждении? Почему?
5. Ситуация.

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Вы говорите...

3.2. Задания для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Задания для экзаменуемых

Теоретические вопросы

1. Понятие менеджмента, его цели и задачи.
2. История развития менеджмента.
3. Подходы к изучению менеджмента.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Современные принципы управления.
6. Характеристика составляющих цикла менеджмента.
7. Внешняя среда организации, ее элементы.
8. Внутренняя среда организации, ее элементы.
9. Линейная организационная структура управления, достоинства и недостатки.
10. Функциональная организационная структура управления, достоинства и недостатки.
11. Линейно-функциональная организационная структура управления, достоинства и недостатки.
12. Дивизионная организационная структура управления, достоинства и недостатки.
13. Штабная организационная структура управления, достоинства и недостатки.
14. Матричная организационная структура управления, достоинства и недостатки.
15. Методы проектирования организационных структур управления.
16. Принципы построения иерархических организационных структур управления.

17. Характеристика требований к процессу формирования организационных структур управления.
18. Миссия организации, сущность, факторы формирования.
19. Значение миссии организации.
20. Цели организации – понятие, значение, направления.
21. Установление целей организации. Правила эффективного планирования.
22. Дерево целей.
23. Понятие мотивации, ее факторы.
24. Основные критерии мотивации.
25. Теория мотивации Маслоу: сущность, практическое применение.
26. Теория мотивации Герцберга: сущность, практическое применение.
27. Теория мотивации МакКлелланда: сущность, практическое применение.
28. Теория справедливости: сущность, практическое применение.
29. Власть – понятие, виды, характеристики.
30. Характеристика источников власти.
31. Понятие лидерства, качества лидера.
32. Характеристика экономических методов управления.
33. Характеристика административных методов управления.
34. Характеристика социально-психологических методов управления
35. Авторитарный стиль руководства: характеристика, практическое применение.
36. Демократический стиль руководства: характеристика, практическое применение.
37. Либеральный стиль руководства: характеристика, практическое применение.
38. Понятие контроля. Решения менеджера при выполнении функции контроля.
39. Цели и задачи контроля.
40. Этапы контроля.
41. Сущность процесса принятия решений.
42. Типы решений. Классификация решений.
43. Факторы, влияющие на принятие решений.
44. Понятие коммуникационного процесса в организации. Этапы коммуникационного процесса.
45. Типы и методы коммуникаций.
46. Индивидуальные коммуникационные барьеры.
47. Виды делового общения.
48. Формы делового общения.
49. Деловая беседа: характеристика, рекомендации для эффективного проведения.

Практические вопросы:

1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?
2. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Какой стиль управления ему необходимо применить, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?
3. Проведите анализ окружающей среды компании по оказанию логистических услуг. Определите факторы внешней среды прямого воздействия, укажите, какое влияние они могут оказать на деятельность организации.
4. Выберите наиболее оптимальные методы мотивации персонала Нижегородского Губернского колледжа.
5. Постройте дерево целей для Нижегородского Губернского колледжа.
6. Продемонстрируйте реальные примеры применения теории Маслоу в процессе управления.
7. При проведении реконструкции цеха мастер Иванов И.И. получил задание предложить кандидатуры работников своего цеха (в количестве 10 человек) для перевода на другую работу. Мастеру не хотелось бы обижать подчиненных ему людей, поэтому он нашел следующее решение вопроса: он предлагает начальнику цеха список из 20 человек и просит его выбрать тех, которые ему кажутся подходящими. Однако начальник цеха такое решение вопроса отклонил. Какой стиль управления использовал начальник цеха, отказав мастеру?
8. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания. Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя. Оцените эффективность применяемого стиля управления.
9. Опишите ситуацию, /приведите пример/, когда управленческий контроль отрицательно действует на подчиненных.
10. Приведите пример эффективного использования либерального стиля управления.
11. Приведите пример эффективного использования авторитарного стиля управления.
12. Приведите пример эффективного использования демократического стиля управления.

13. Дайте характеристику внутренней среды Нижегородского Губернского колледжа.
14. На любом примере дайте характеристику среды прямого воздействия предприятия.
15. На любом примере дайте характеристику среды косвенного воздействия предприятия.
16. Приведите пример взаимосвязи элементов внутренней среды предприятия.
17. Обоснуйте выбор вида организационной структуры управления на примере организации по предоставлению логистических услуг.
18. Приведите пример эффективного использования экспертной власти.
19. Приведите пример эффективного использования экономических методов управления.
20. Приведите пример эффективного использования административных методов управления.
21. Приведите пример эффективного использования социально-психологических методов управления.
22. Как Вы оцениваете следующее высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: «Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей»?
23. «Хорошо спланировано – наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание.
24. Кто владеет информацией, тот имеет право на успех. Приведите примеры, подтверждающие правильность этого положения.
25. В соответствии с теорией М. Фридмана «дело бизнеса – бизнес» бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения, способствуя не богатству, а бедности общества. Правильно ли это?

3.2.2. Пакет экзаменатора

УСЛОВИЯ

1. Дифференцированный зачет проводится в группе по расписанию, на последнем занятии.
2. Каждому обучающемуся предлагается вариант задания, в котором содержатся два теоретических вопроса и одна практическая ситуация.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

3. 1. Выполнение заданий

Действия	Выполнил (пятибалльная оценка)
----------	-----------------------------------

Ответ на теоретический вопрос 1	
Ответ на теоретический вопрос 2	5 баллов ставится, если: студент самостоятельно и уверенно излагает материал вопроса, полностью раскрывает тему, приводит примеры;
Ответ на практический вопрос 2	4 балла ставится, если: большая часть ответа удовлетворяет основным требованиям к ответу на 5 баллов, но допущены незначительные ошибки, или студент дает определение основным понятиям и ответ формируется на конкретном примере; 3 балла ставится, если: в ответе отсутствует логическая последовательность, материал излагается в хаотичном порядке, отвечает по наводящим вопросам; 2 балла ставится, если: тема вопроса не раскрыта, при наводящих вопросах дает больше неправильных ответов, чем правильных, обнаруживает полное незнание вопроса, не может привести примеры.
Итоговая оценка:	ставится по результатам выполнения каждого задания.

Количество билетов для экзаменуемых: 30

Время выполнения каждого задания:

Задание № 1 _15 мин.

Задание № 2 15 мин

Задание № 3 _15 мин.

Условия выполнения заданий

Задание 1, 2.

Оборудование: бумага, шариковая ручка, простой карандаш.

Итоговый тест по дисциплине ОП 02. Основы менеджмента по специальности 39.02.02 Организация сурдокоммуникации

1. Сотрудники, принимающие важнейшие для организации решения и влияющие на ее облик, относятся к:
 - А) Руководителям низового звена;
 - Б) Руководителям среднего звена;
 - В) Руководителям высшего звена.

2. Какой из универсальных принципов управления классической школы предполагает право отдавать команды и нести ответственность за результаты:
 - А) Разделение труда;
 - Б) Власть;
 - В) Вознаграждение персонала;
 - Г) Корпоративный дух;
 - Д) Стабильность персонала.

3. Какой из подходов к изучению менеджмента рассматривает управление как процесс непрерывных взаимосвязанных действий:
 - А) Системный подход;
 - Б) Ситуационный подход;
 - В) Процессный подход.

4. Какая из целей менеджмента предполагает обеспечение населения рабочими местами и выплату заработной платы:
 - А) Получение высокой прибыли.
 - Б) Повышение эффективности хозяйствования
 - В) Решение социальных вопросов
 - Г) Удовлетворение потребностей рынка.

5. К среде прямого воздействия относятся:
 - А) Потребители, конкуренты, религия, профсоюзы, государственные органы.
 - Б) Поставщики, потребители, посредники, политические события, профсоюзы.
 - В) Потребители, поставщики, конкуренты, экономическая ситуация в стране, посредники, профсоюзы.
 - Г) Потребители, поставщики, профсоюзы, конкуренты, государственные органы, посредники.

6. Какая из организационных структур предполагает наличие линейных вертикальных связей, а также полную ответственность руководителя по всем функциям управления:
 - А) Линейная

- Б) Функциональная
- В) Матричная.
- Г) Дивизионная

7. Какой из методов проектирования организационных структур предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой:

- А) Метод аналогии
- Б) Метод организационного моделирования.
- В) Метод структуризации целей
- Г) Экспертный метод

8. Миссия организации – это:

- А) Планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению ряда действий во времени для достижения поставленных целей.
- Б) Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность
- В) Сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

9. Контроль – это:

- А) управленческая деятельность, целью которой является выявление недостатков работы организации.
- Б) управленческая деятельность, направленная только на определение компетенции персонала;
- В) управленческая деятельность, в задачи которого входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации

10. Какой из видов контроля осуществляется непосредственно в процессе проведения работ:

- А) Предварительный
- Б) Текущий;
- В) Заключительный

11. Какой из этапов контроля устанавливает насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям:

- А) Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами;
- Б) Принятие необходимых корректирующих действий.
- В) Выработка или установление стандартов и критериев;

12. Какой из источников власти базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных:

- А) Власть информации
- Б) Потребность во власти;
- В) Власть примера;
- Г) Экспертная власть;

13. Какой из источников власти связан с желанием иметь влияние на других, давать настойчивые советы, оказывать помощь, вызывать эмоции у других, укреплять свою репутацию:

- А) Экспертная власть;
- Б) Власть информации.
- В) Потребность во власти;
- Г) Власть примера;

14. Какие методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов:

- А) Социально-психологические.
- Б) Административные;
- В) Экономические;

15. Какой из стилей управления основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя:

- А) Авторитарный;
- Б) Либеральный
- В) Демократический

16. Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- А) Систематизированный процесс
- Б) Рутинная деятельность.
- В) Хаотичный процесс

17. Сложностью внешней среды называется:

- А) Состояние факторов среды косвенного воздействия
- Б) Скорость изменения внешней среды
- В) Степень одновременного воздействия тех или иных факторов внешней среды на компанию.

18. Какая из целей менеджмента предполагает создание и выпуск, необходимых обществу результатов производства?

- А) Решение социальных вопросов
- Б) Повышение эффективности хозяйствования

- В) Получение высокой прибыли
- Г) Удовлетворение потребностей рынка

19. Какой из современных принципов управления предполагает, что оплата должна отражать состояние организации и стимулировать людей на работу с отдачей:

- А) Вознаграждение персонала
- Б) Власть
- В) Стабильность персонала
- Г) Корпоративный дух
- Д) Разделение труда

20. Сотрудники, координирующие и контролирующие работу руководителей низового звена, относятся к:

- А) Руководителям низового звена
- Б) Руководителям среднего звена
- В) Руководителям высшего звена

21. Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание следующих составляющих:

- А) Персонал, структура, цели, потребители, технология
- Б) Организационная структура, поставщики, цели, технология, персонал
- В) Персонал, цели, задачи, технология, организационная структура

22. При построении какой организационной структуры организация работы сводится к созданию в организации временных рабочих групп для решения необходимых задач (проектов):

- А) Линейная
- Б) Функциональная
- В) Матричная
- Г) Дивизионная

23. Система материального и морального поощрения, вознаграждения за трудовое участие называется:

- А) Стимулированием
- Б) Мотивацией
- В) Мотивом

24. Какой из видов контроля проводится после того, как работа выполнена; либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении заранее установленного периода времени фактические результаты сравниваются с требуемыми:

- А) Текущий
- Б) Заключительный

В) Предварительный

25. Какой из источников власти связан со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы:

- А) Власть примера
- Б) Власть информации
- В) Потребность во власти
- Г) Экспертная власть

26. Какие методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов:

- А) Экономические
- Б) Социально-психологические
- В) Административные

27. Какой из стилей управления основан на стремлении утвердить свое влияние, авторитет:

- А) Авторитарный
- Б) Демократический
- В) Либеральный

28. Сотрудники, контролирующие выполнение производственных заданий, отвечающие за использование выделенных им ресурсов, относятся к:

- А) Руководителям низового звена
- Б) Руководителям высшего звена
- В) Руководителям среднего звена

29. Какая из организационных структур предполагает принцип выделения производственных отделений организации (дочерних предприятий и филиалов), как самостоятельных объектов управления:

- А) Функциональная
- Б) Линейная
- В) Матричная
- Г) Дивизионная

30. Какой из методов проектирования организационных структур состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.

- А) Метод организационного моделирования
- Б) Метод аналогии

В) Метод структуризации целей

Г) Экспертный метод

Ключ к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
в	б	в	в	Г	а	в	в	в	б	а	а	в	в	в

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	в	Г	а	б	в	в	а	б	а	б	а	а	Г	б