

Негосударственное аккредитованное некоммерческое  
частное профессиональное образовательное учреждение  
«Северо-Кавказский техникум «Знание»  
(НАНЧПОУ СКТ «Знание»)

Принято на заседании  
Педагогического Совета  
НАНЧПОУ СКТ «Знание»  
«10» 10 2023г  
Протокол № 2

УТВЕРЖДАЮ  
Директор НАНЧПОУ СКТ «Знание»  
Е.Л.Макарова  
«10» 10 2023г.



**Комплект контрольно-оценочных средств  
для проведения промежуточной аттестации  
по дисциплине**

**ОП.09 МЕНЕДЖМЕНТ**

Наименование специальности

**38.02.03 Операционная деятельность в логистике**

Квалификации выпускника

**Операционный логист**

Краснодар  
2023

Комплект контрольно-оценочных средств по учебной дисциплине по специальности среднего профессионального образования разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее - СПО) 38.02.03 Операционная деятельность в логистике, утвержденного приказом Министерства просвещения РФ от 21.04.2022 г. № 257 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования»

Организация-разработчик: Негосударственное аккредитованное некоммерческое частное профессиональное образовательное учреждение «Северо-Кавказский техникум «Знание»

Разработчик: преподаватель Кононов Д.Е.

Рецензент:

Комплект контрольно-оценочных средств по учебной дисциплине:

**обсужден и рекомендован** к утверждению решением ЦМК дисциплин профессионального цикла

« 8 » 10 \_\_\_\_\_ 2023г., Протокол № 2 \_\_\_\_\_

Председатель ЦМК \_\_\_\_\_ Рычкова Т.П

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств .....	4
2. Формы и методы контроля.....	6
3. Оценочные средства текущего контроля.....	7
4. Оценочные средства для промежуточной аттестации .....	58

## 1 Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.09 МЕНЕДЖМЕНТ

В результате освоения учебной дисциплины ОП.09 МЕНЕДЖМЕНТ обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике следующими умениями, знаниями, которые формируют профессиональные и общие компетенции:

ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ПК 4.1.	Планировать работу элементов логистической системы
ПК 4.3.	Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме экзамена

### *Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке*

<i>Результаты обучения (объекты оценивания)</i>	<i>Основные показатели оценки результатов</i>	<i>Тип задания</i>
<b>знать:</b> – сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; – особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	– оценка ответов при устном фронтальном и индивидуальном опросе; – оценка выполнения индивидуальных заданий; – оценка выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.	выборочный и фронтальный опрос тестирование практические работы

<ul style="list-style-type: none"> <li>– внешнюю и внутреннюю среды организации;</li> <li>– цикл менеджмента;</li> <li>– процесс принятия и реализации управленческих решений;</li> <li>– функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</li> <li>– систему методов управления; методiku принятия решений;</li> <li>– стили руководства, коммуникации в организациях, правила эффективного делового общения</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать и организовывать работу подразделения;</li> <li>– формировать организационные структуры управления;</li> <li>– разрабатывать мотивационную политику организации;</li> <li>– применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;</li> <li>– принимать эффективные решения, используя систему методов управления;</li> <li>– учитывать особенности менеджмента (по отраслям)</li> </ul>		
--	--	--

## 2. Формы и методы контроля

2.1. В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний:

Наименование темы	Наименование контрольно-оценочного средства	
	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Раздел 1. Основы менеджмента организации		экзамен
Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	выборочный и фронтальный опрос тестирование	
Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации	выборочный и фронтальный опрос тестирование практическая работа	
Тема 1.3. Цикл менеджмента	выборочный и фронтальный опрос тестирование практическая работа	
Раздел 2. Процесс управления и принятия управленческих решений		
Тема 2.1. Система методов управления	выборочный и фронтальный опрос тестирование практическая работа	
Тема 2.2. Коммуникации в организации	выборочный и фронтальный опрос тестирование практическая работа	
Тема 2.3. Стили управления	выборочный и фронтальный опрос тестирование практическая работа	
Тема 2.4. Управление конфликтами и стрессами	выборочный и фронтальный опрос тестирование практическая работа	

### 3. Оценочные средства текущего контроля

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине ОП.09 МЕНЕДЖМЕНТ, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

#### Задания

##### Раздел 1. Сущность и содержание понятия «Менеджмент»

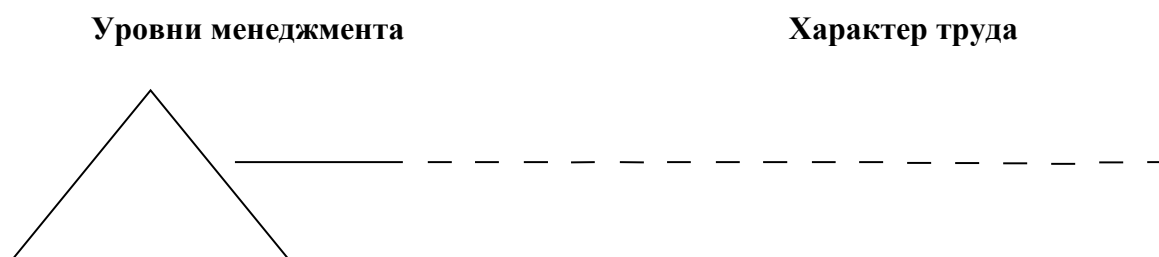
*Появление менеджмента в этом столетии может оказаться поворотной точкой истории.*

*П. Друкер*

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

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

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



**Задание 4.** Специфические особенности менеджмента, т.е. творчество менеджеров, реализуются с помощью определённых принципов.

Принципы - правила, нормы, предписания к действию.

Изучив рекомендуемую литературу, продолжите заполнение таблицы.

#### Принципы управления

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

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

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

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.

2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.

4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, и их взаимозависимости и взаимообусловленности.

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

#### *Вопросы*

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

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

#### **Научные школы и подходы в менеджменте.**

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

**Задание 8.** Мацусита Коносукэ, руководитель японской компании, носящей то же имя, так образно говорит о различии восточного и западного менеджмента:

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

Как вы понимаете слова сказанные Мацусита Коносукэ?

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

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

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым - главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные



взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:

М  
⇕  
П

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

П ↔ М ↔ П

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

*Вопросы:*

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

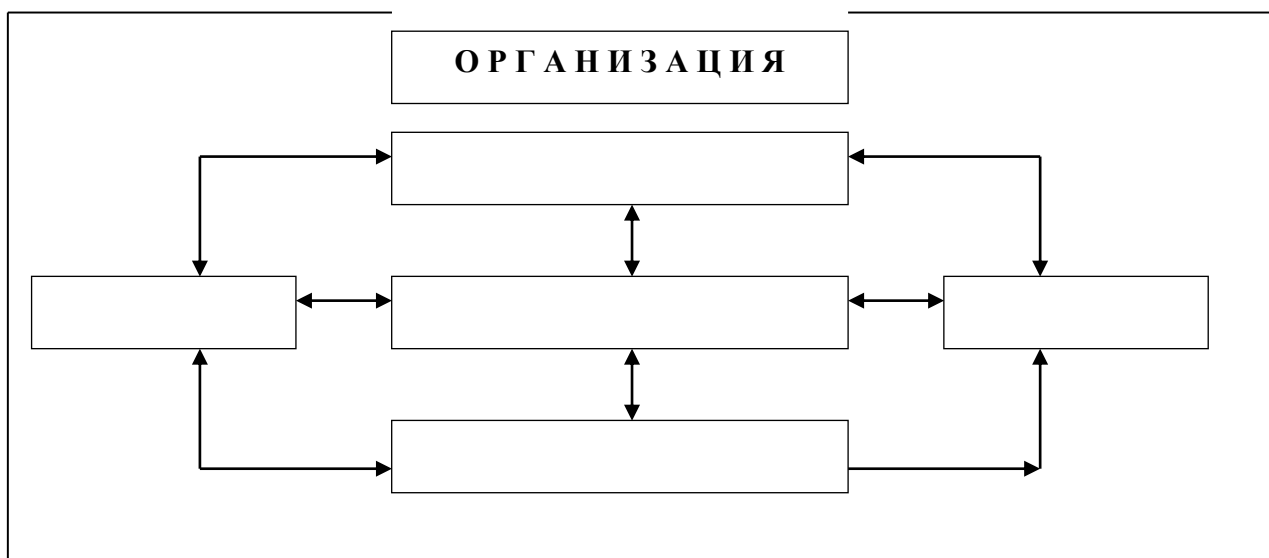
## Раздел 2. Возникновение современного менеджмента

### Задание 1.

Организация- это \_\_\_\_\_

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

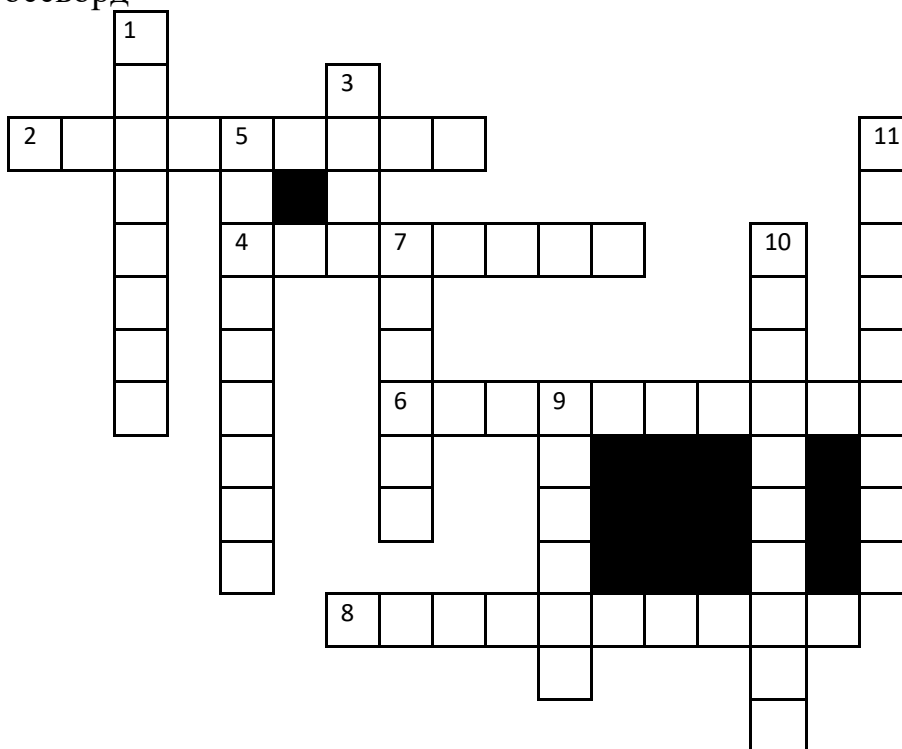
**Задание 2.** В заданном рисунке укажите основные факторы внутренней среды организации.



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

#### Задание 4.

Решите кроссворд



#### **Вопросы:**

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне

11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей

### **Ответы**

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

## **Раздел 3. Содержание функций современного менеджмента**

### **Задание 1**

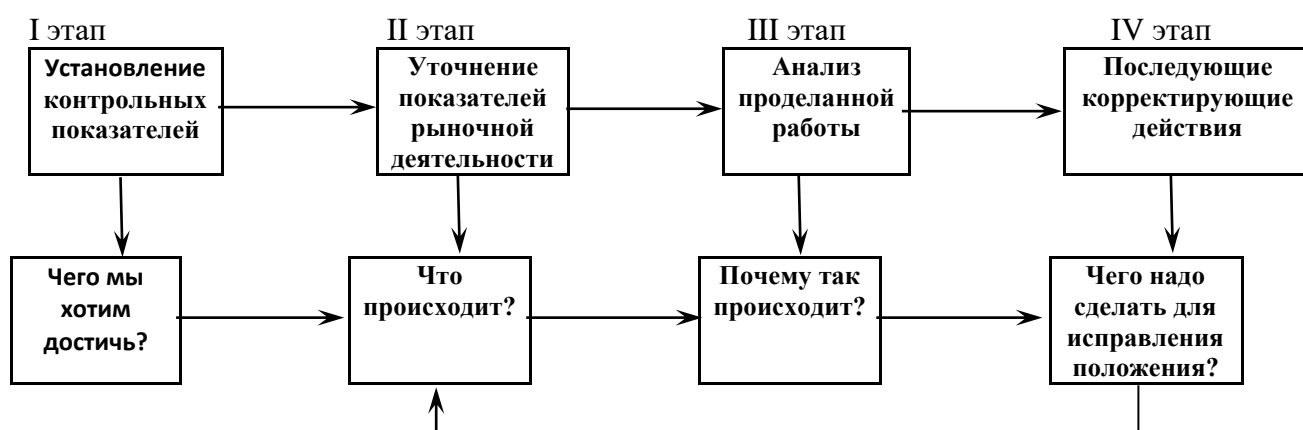
1. Изучив рекомендуемую литературу, ответьте на следующие вопросы:

Дайте определение понятия функции управления.

Кратко опишите содержание основных функций менеджмента.

### **Задание 2.**

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



### **Вопросы**

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствование в бизнесе?

2. Какие особенности организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?

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

### Задание 3

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

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учётом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель выполнить их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиваться выполнения работы другими».

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

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

#### *Вопросы.*

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

### Задание 4. \*

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

Миссия предприятия

Цели предприятия

Анализ внешней среды



Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

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

### Задание 5.

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

*Потребность*

*Мотив*

*Мотивирование*

*Стимул*

*Стимулирование*

### Задание 6

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

**Заработная плата**

**Условия работы**

**Дополнительные льготы и выплаты**

**Продвижение по службе**

**Содержание работы**

**Результаты деятельности**

**Понимание цели деятельности**

**Стиль управления**

**Факторы внутренней мотивации**

**Факторы внешней мотивации**

### **Задание 7**

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

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

---

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

---

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

---

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

---

### Задание 8

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

Вид потребностей	Метод управления потребности
Социальные потребности	Поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться.
Потребность в уважении	Поощрение за достигнутые результаты.
Потребность в самовыражении	Поручение сложных и важных заданий, требующих полной отдачи.

Укажите причины, затрудняющие применение этих методов в России.

### Задание 9

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

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

### Задание 10

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

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

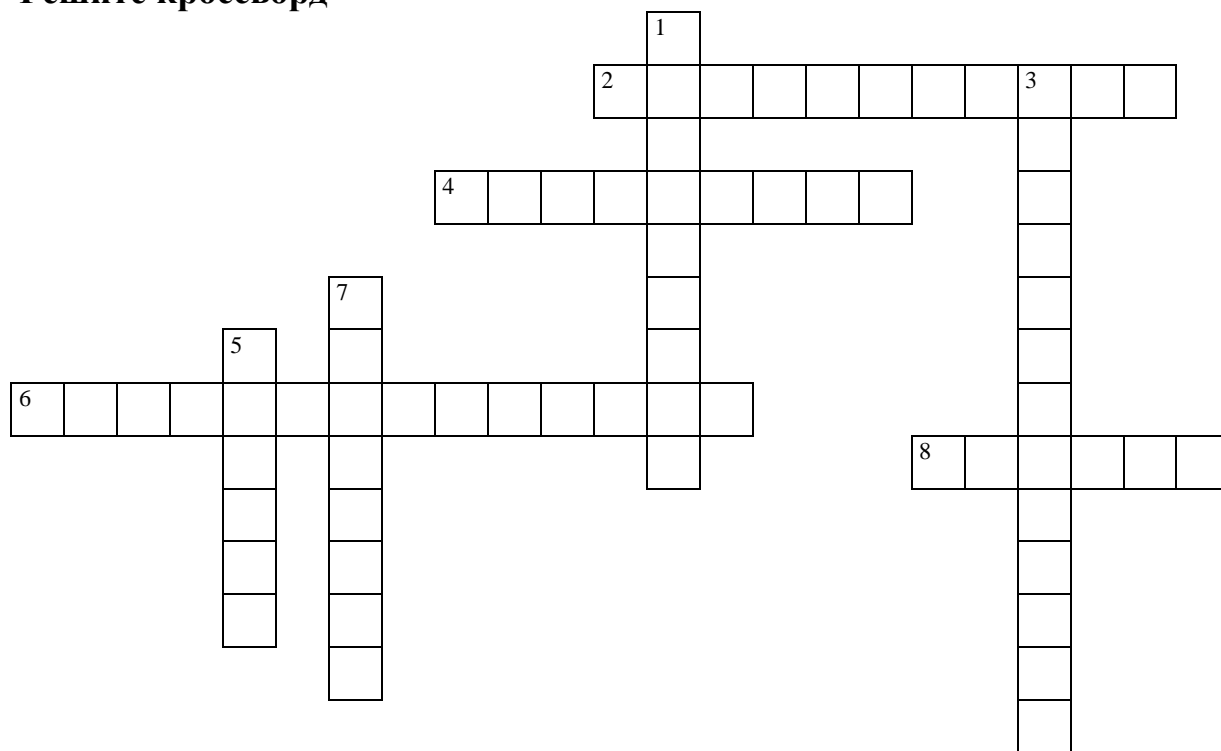
«Мне ужасно надоела моя работа», - сказал Глеб. «Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, меня ждет интересная и разнообразная работа. Поначалу все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинённым, что мне доставляет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

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

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



## Решите кроссворд



### Вопросы:

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

### Ответы

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

## Раздел 4. Национально-культурные особенности и характеристика основных современных моделей менеджмента

*Существует только один способ ничего не делать, и множество способов сделать что-нибудь.  
Амброд Бирс (ам. писатель)*

### Задание 1

Методы управления – это \_\_\_\_\_  
Дайте общую характеристику методов управления:  
Экономический \_\_\_\_\_  
Организационно-административные \_\_\_\_\_  
Социально-психологические \_\_\_\_\_

### Задание 2

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

### Задание 3

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

### Задание 4.

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

Власть  
Авторитет  
Руководство  
Лидер

### Задание 5.

Дайте письменные ответы.

1. Многие полагают, что обладание властью подразумевает возможность влиять на других, навязывая им свою волю. Как соотносятся понятия «власть» и «влияние»?
2. Какие источники власти может использовать руководитель?
3. Какие способы влияния руководителя на подчинённого Вам известны?

### Задание 6.

Перечислите известные Вам различия между руководителем и лидером.

Руководитель	Лидер

Назовите основные профессиональные требования, которые предъявляются к руководителю сегодня?

### Задание 7

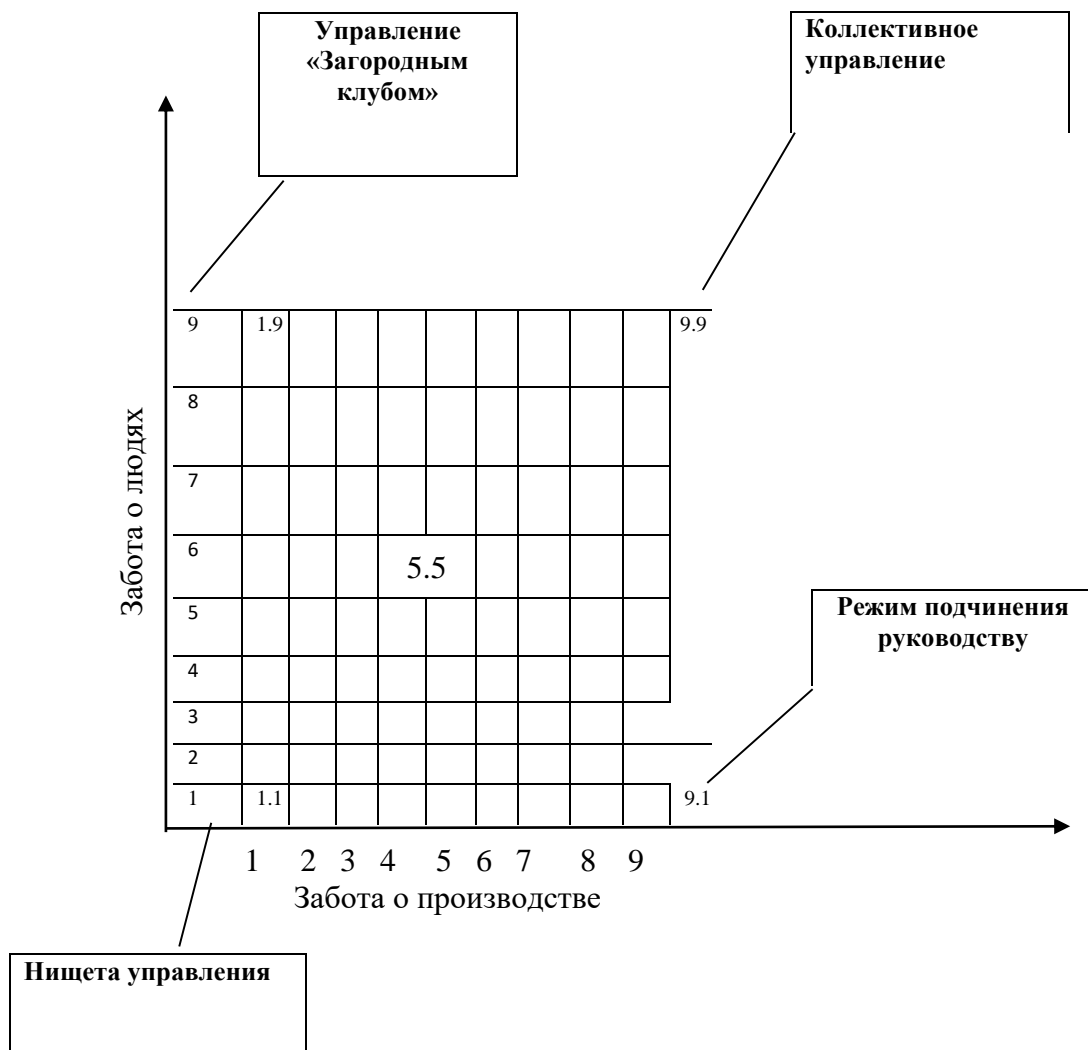
В теории менеджмента выделяют три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный.

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

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	<i>Единоличный</i>	<i>На основе консультаций с вышестоящим руководством или с учётом мнения групп</i>	<i>На основе указаний</i>
Способ доведения решения до исполнения			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Причины подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчинённым			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

### Задание 8

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов: забота руководителя о производстве и о людях. Графически это сочетание может быть представлено специальной «решёткой менеджмента» (решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Мутона).



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

## Раздел 5. Общая характеристика внутренней и внешней среды организации

*Управлять – значит решать.  
Заповедь менеджмента.*

### Задание 1

Используя рекомендованную литературу, ответьте письменно на следующие вопросы:

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

**Констатация  
возникновения  
проблемы, её описание**

**Постановка задачи**

↓



Какие шаги процессов принятия решения чаще всего игнорируются менеджерами? Каково ваше мнение о тезисе, что единственным шагом, который действительно следует предпринимать в рамках процесса принятия решений, является отбор вариантов? Аргументируйте ответ.

2. Какова роль интуиции в принятии решения?

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

## Задание 2

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

- Руководитель принимает решения и сообщает результаты подчинённым, если это необходимо;
- Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчинённых, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости скорректировать его;
- Руководство принимает решение и представляет его в группе на доработку;
- Руководство излагает суть проблемы, выслушивает предложения, а принимает решение;

- Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.  
Какой из предложенных вариантов Вы считает предпочтительным. Ответ обоснуйте.

### Задание 3\*

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

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

## Раздел 6. Общая характеристика понятий «руководитель» и «стиль руководства»

### Задание 1.

Используя рекомендованную литературу, приведите определения следующих понятий.

Коммуникация

Коммуникационный процесс

Коммуникативный барьер

### Задание 2

Дайте письменно ответы.

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

### Задание 3

Проанализируйте ситуацию и ответьте письменно на вопросы.

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

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

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

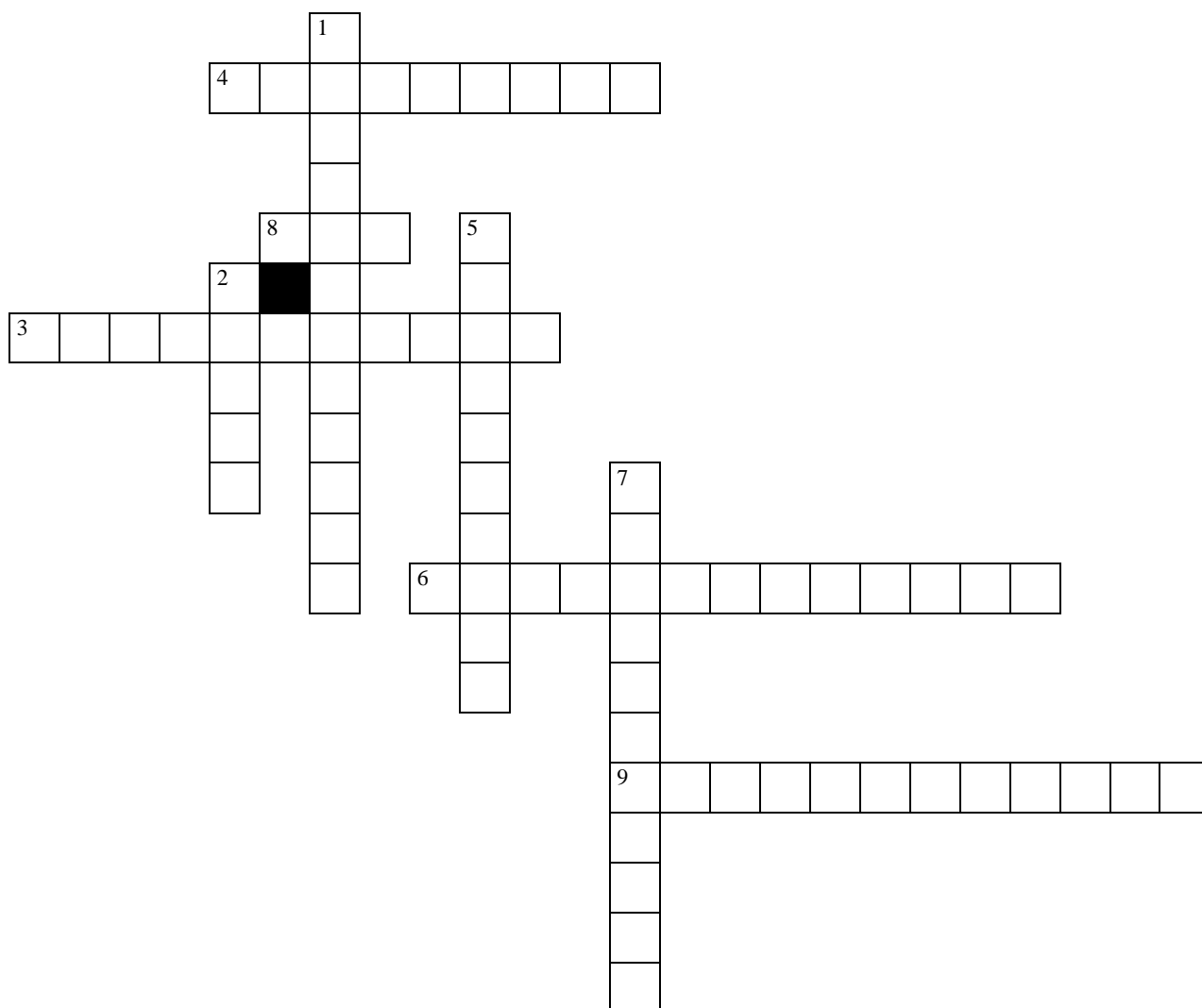
В последнее время не все в управлении компанией Федору нравилось. Все чаще всего его указания выполнялись менеджерами магазинов не точно, хотя на проводимых им заседаниях его слушали очень внимательно и все соглашались с его предложениями. Ему стало известно, что многие работники компании уверены, что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

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

*Вопросы:*

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

**Решите кроссворд**



**Вопросы:**

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

**Ответы:**

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*



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

#### Задание 4

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

Конфликт

Конфликтная ситуация

Назовите причины организационных конфликтов?

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

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

#### Задание 5

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

Опишите данный конфликт, используя предложенную таблицу.

#### Описание конфликта

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

#### Задание 6

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

### **Задание 7**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

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

Наконец до каждого подразделения довели списки увольняемых.

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

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

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

#### *Вопросы:*

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

### **Задание 8**

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

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

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

### *Вопросы*

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

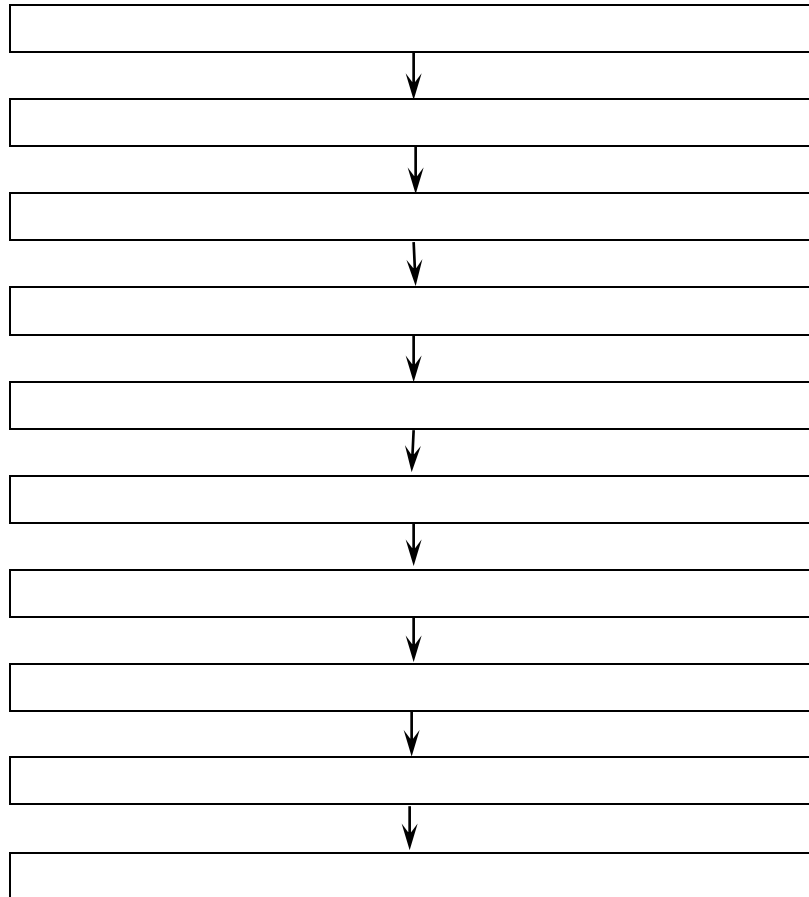
### **Задание 9**

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

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

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

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



### Задание 10

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

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

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

или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – её обязательств.

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

### Задание 11\*

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

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

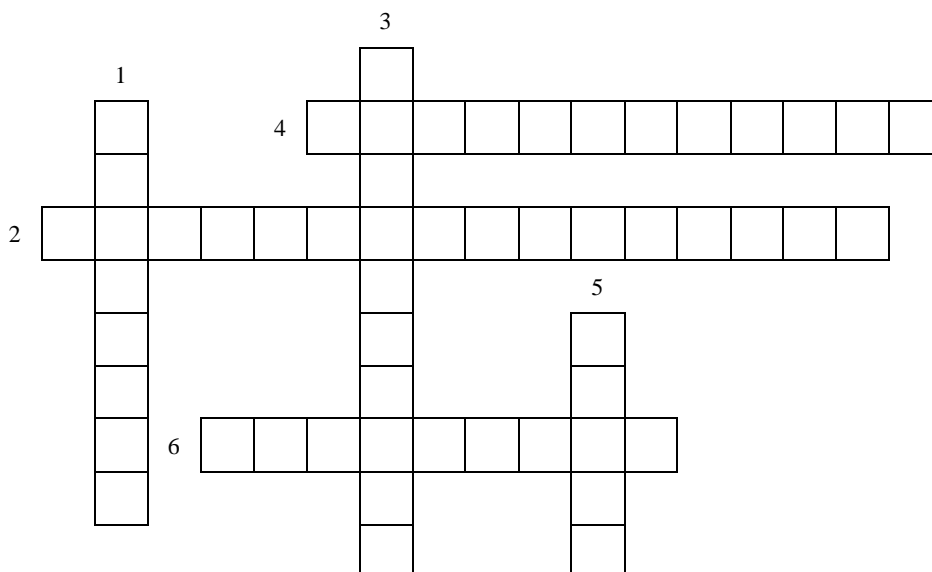
Оцените мнение П. Друкера:

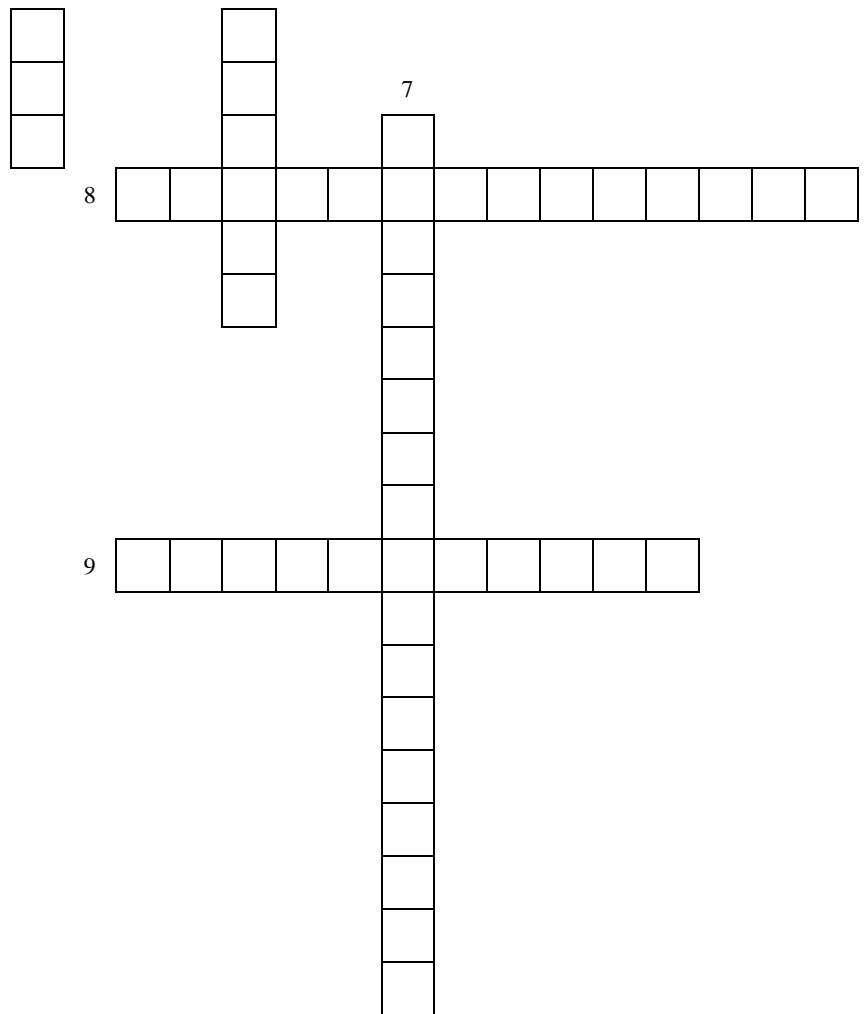
1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.

2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.

3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретить у российских менеджеров, как их определить?

### Решите кроссворд





**Вопросы:**

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

**Ответы**

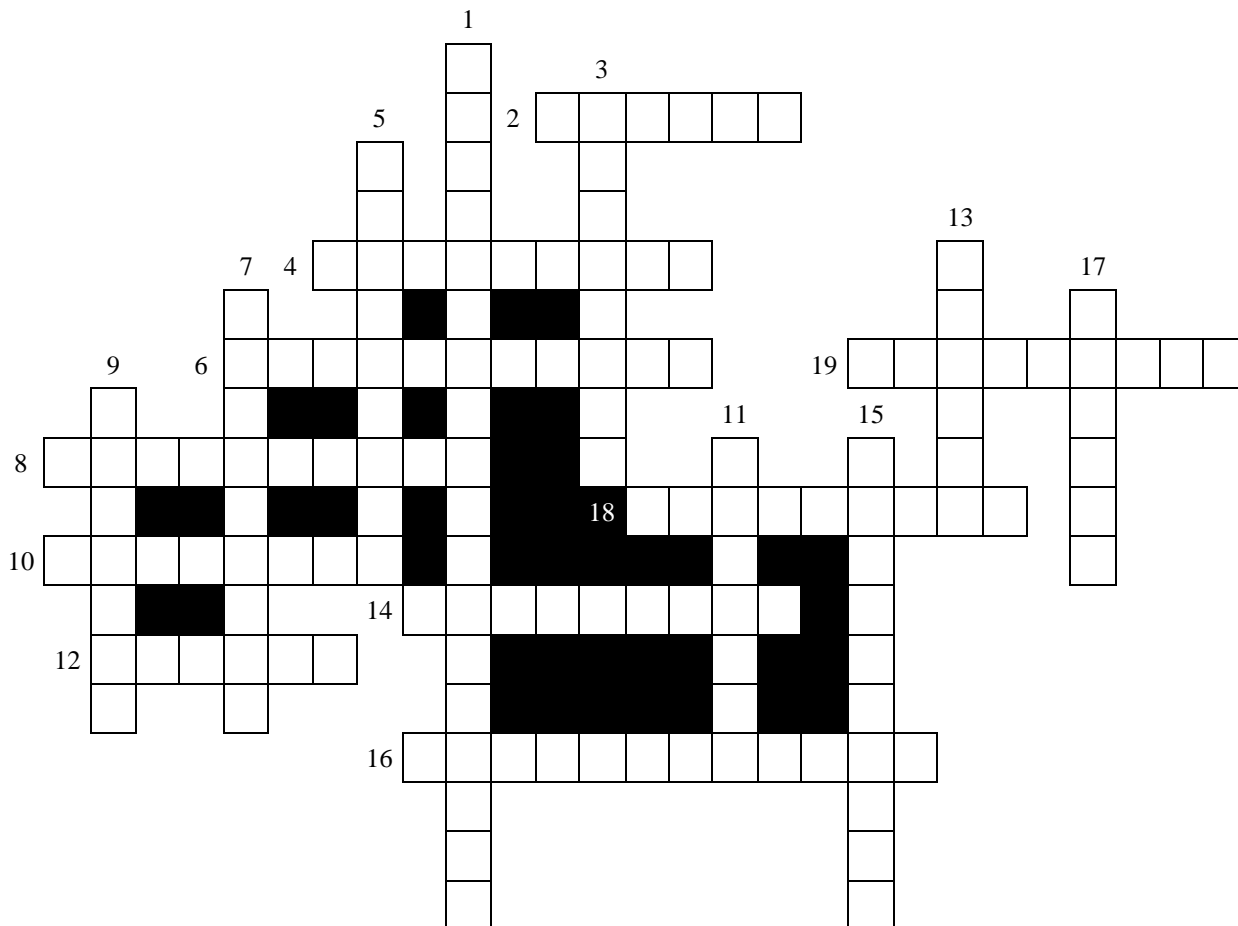
*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

### Итоговые кроссворды



### Вопросы:

*По горизонтали:*

2. Основная общая цель организации, основная причина ее существования
4. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации
6. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения
8. Ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам
10. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления
12. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности

14. Матрица, которая используется в одном из методов принятия решений
16. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внешним локусом контроля
18. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля
19. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и её целей

*По вертикали:*

1. Способность людей устанавливать деловые контакты, связи и отношения
3. Способность принимать правильные решения, минуя промежуточные результаты
5. Структура организации, комбинация функциональной и продуктовой (проектной) структур, применяется для получения высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий.
7. В широком смысле — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком — одна из форм осуществления власти.
9. Особая одаренность, исключительность личности в интеллектуальном, духовном или каком-нибудь другом отношении
11. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля.
13. Схематическое представление последовательных решений с оценкой вероятности исхода того или иного варианта и определением дохода каждого из них
15. Сбор и анализ информации по проблеме ситуации
17. Метод принятия решений, представляет собой многоуровневую процедуру анкетирования, содержит элемент коллегиальности и интуиции, позволяет выявить оригинальные решения сложных проблем.

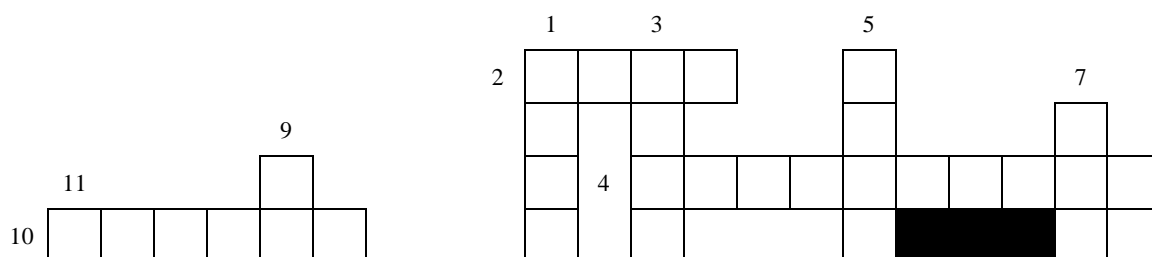
### Ответы:

*По горизонтали:*

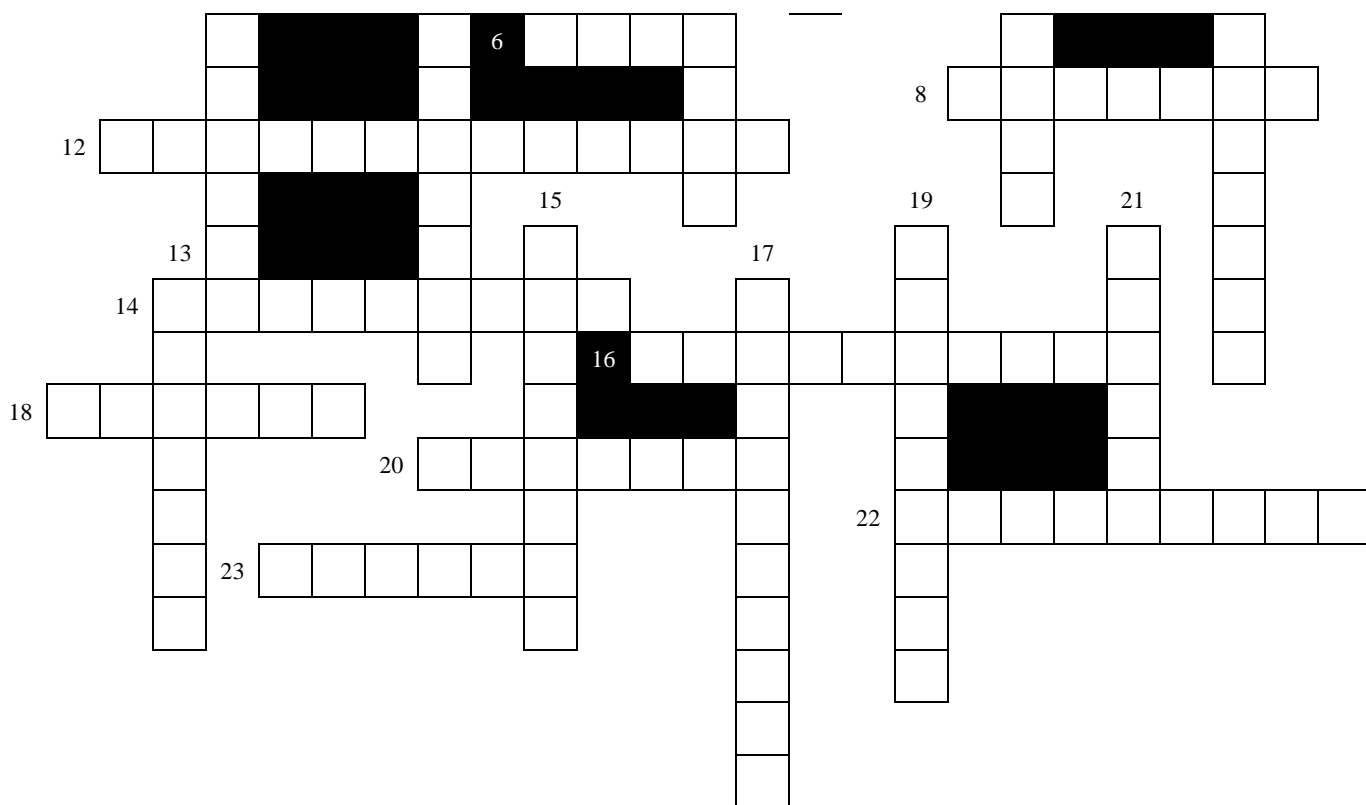
2. Миссия; 4. структура; 6. верификация; 8. самооценка; 10. линейная; 12. модель; 14. платежная; 16. коллекционер; 18. узурпатор; 19. стратегия.

*По вертикали:*

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







### Вопросы:

*По горизонтали:*

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

необходимых для осуществления желаемых преобразований материалов, информации или людей

*По вертикали:*

1. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, приобретаемые посредством обучения
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
7. Внутреннее, побуждение к новым формам деятельности, один из 14 универсальных принципов управления
9. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие ее факторов
11. Представитель школы человеческих отношений
13. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
15. Элемент внешней среды косвенного воздействия, поступательное движение, улучшение в процессе развития
17. Организации на рынке, производящая аналогичный продукт или услуги
19. Поход, рассматривающий организацию как систему
21. Представитель школы научного управления, «отец» менеджмента

### **Ответы**

*По горизонтали:*

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

*По вертикали:*

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

### **Критерии оценивания решения кроссвордов**

Применение кроссвордов, их решение, способствует развитию мышления учащихся, учит четко, логично и лаконично выражать свои мысли. Кроссворды в сущности своей являются интеллектуальными играми, предназначенными для развития эрудиции, расширения словарного запаса, тренировки памяти, внимания.

### **Критерии оценивания разгадывания кроссворда**

Оценка	Количество верных ответов	Рекомендации
2	до 50%	Ваш результат низкий . Больше времени уделяйте не

		только проработке учебного материала, но и чтению научно-популярной литературы. Отметка «неудовлетворительно»
3	50-69%	Круг знаний в области предмета посредственный. Вам необходимо больше внимания уделять изучению предмета и чтению научно-популярной литературы. Отметка «удовлетворительно»
4	70-94%	Результат хороший. Это свидетельствует об интересе к теме. Вы умеете концентрировать свое внимание на отдельных вопросах. Вам следует не снижать требований к своим занятиям и тренировать ум. Отметка «хорошо»
5	95%-100%	Круг знаний отличный, говорящий о высокой степени подготовленности. Отметка «отлично»

## Технология принятия решений в менеджменте

### Тест

- 1 Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?
  - А. Планирование – принятие решения – контроль – организация.
  - В. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
  - С. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
  - Д. Ситуация – цель – решение – организационная работа.
  - Е. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.
- 2 Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?
  - А. Информационные различия.
  - В. Разная роль человека.
  - С. Различия в степени сознательного построения.
  - Д. Различия в использовании техники.
  - Е. Это одно и то же.
- 3 Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?
  - А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
  - В. Это противоречие, требующее своего разрешения.
  - С. Это функция управления.
  - Д. Это способ оценки ситуации.
- 4 Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?
  - А. Позволяет глубже проанализировать проблему.
  - В. Позволяет обрабатывать больший объем информации.
  - С. Это главный фактор качества управленческого решения.

- D. Несут в себе опасность формализации проблем.
  - E. Расширяют диапазон методов анализа.
- 5 Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.
- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
  - B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
  - C. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
  - D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.
- 6 Каковы особенности разработки решений в биологических системах?
- A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
  - B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
  - C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
  - D. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента
- 7 Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:
- A. Диагностика проблем.
  - B. Формулировка ограничений.
  - C. Выявление альтернатив.
  - D. Оценка альтернатив.
- 8 Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.
- A. Диагностика проблемы.
  - B. Формулирование ограничений.
  - C. Выбор альтернатив.
  - D. Оценка альтернатив.
  - E. Определение альтернатив.
- 9 Основу технологии «управления по целям» составляет:
- A. Бизнес-план.
  - B. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
  - C. Четкий регламент действий каждого руководителя.
  - D. Выбор информационной технологии.
- 10 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?
- A. Программно-целевое.
  - B. Регламентное.
  - C. Инициативно-целевое.
  - D. Все вышеперечисленные.
- 11 Методология разработки управленческого решения – это:
- A. Логика, действия менеджера и команды.
  - B. Цель и подходы метода разработки решения.
  - C. Алгоритм разработки управленческого решения.
  - D. Последовательность информационных операций.
  - E. Совокупность методов анализа ситуаций.

12 Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.

В. Это противоречие, требующее своего разрешения.

С. Это функция управления.

Д. Это способ оценки ситуации.

13 Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

А. Есть.

В. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.

В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

С. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

14 Что такое «проблема»?

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

В. Нерешенные задачи.

С. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

Д. Препятствие.

15 Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса

А. Цель, ситуация, проблема, решение.

В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.

С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решений

Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

16 Каковы условия завершения цикла РУР?

А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.

В. Достижение принятой цели.

В. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

Д.

Получение прибыли в конце отчетного период.

17 Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен и последствия их predetermined.

В. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

С. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

С. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

18 Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала

из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

Д. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.

19 Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

А. Главный инженер, мастер, бригадир.

В. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

С. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.

Д. Начальник отдела кадров и делопроизводители.

20 Процесс управления – это:

А. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

В. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.

С. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.

Д. Реализация функций планирования и контроля.

21 Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.

А. Оценка альтернатив.

В. Выбор альтернатив.

С. Определение альтернатив.

Д. Диагностика проблемы.

22 К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Типовые расчеты.

В. Разработка бизнес-плана.

С. Составление рекламы.

Д. Проведение анкетирования.

23 К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Разработка бизнес-плана.

В. Составление рекламы.

С. Типовые расчеты.

Д. Привлечение сторонних экспертов.

24 К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

А. Составление рекламы.

В. Разработка бизнес-плана.

С. Типовые расчеты.

Д. Изучение опыта аналогичных организаций.

25 При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:

А. Все показатели затрат.

В. Безвозвратные затраты.

С. Релевантные затраты.

Д. Будущие доходы и расходы.

- 26 Делегирование прав принятия решений характерно при введении:
- А. Эксплицитных норм поведения.
  - В. ИмPLICITных норм поведения.
  - С. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.
  - Е. Нет верного ответа.
- 27 Эксплицитные нормы поведения выражаются в:
- А. Регулировании порядка действий сотрудников.
  - В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
  - С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий
  - Д. Верны оба первых ответа.
- 28 ИмPLICITные нормы поведения выражаются в:
- А. Регулировании порядка действий сотрудников.
  - В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
  - С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
  - Д. Верны оба первых ответа.
- 29 Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:
- А. Оценка результатов реализации.
  - В. Контроль выполнения решения.
  - С. Разработка плана реализации решения.
  - Д. Управление реализацией решения.
- 30 Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:
- А. Ограниченной рациональности Г. Саймона.
  - В. «Мусорной корзины» Дж. Марча.
  - С. Локальных приращений Ч. Линдблома.
  - Д. Принятия решений Врума – Йетона.
- 31 Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:
- А. Синоптический подход.
  - В. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.
  - С. Инновационный подход.
  - Д. Методику кардинальных изменений.
- 32 Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:
- А. Вероятности реализации решения.
  - В. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.
  - С. Степени риска инвестиций.
  - Д. Энтропии.

- 33 Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:
- А. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.
  - В. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.
  - С. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.
  - Д. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.
- 34 Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:
- А. Поведенческой теории принятия УР.
  - В. Математической теории принятия УР.
  - С. Использовании специальных карт.
  - Д. Теории потребностей Маслоу.
- 35 Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:
- А. Определить ресурсы.
  - В. Описать проблемную ситуацию.
  - С. Организовать выполнение решения.
  - Д. Проконтролировать выполнение решения.
- 36 Дискриптивные модели принятия УР основаны на:
- А. Поведенческой теории принятия УР.
  - В. Математической теории принятия УР.
  - С. Использовании специальных карт.
  - Д. Теории потребностей Маслоу.
- 37 Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:
- А. Ограниченности знаний об окружающей среде.
  - В. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.
  - Д. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.
  - Е. Всех вышеперечисленных факторов.
- 38 Политическая модель принятия решений означает:
- А. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.
  - В. Учет влияния факторов внешней среды.
  - С. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.
  - Д. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

### **Практическое занятие**

Тема: Управление запасами

Управление запасами предполагает решение двух задач: определение



размера необходимого запаса (нормы запаса): контроль, за фактическим размером запаса и его изменением в соответствии с расчетной нормой.

### Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость

подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего

изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

#### Решение

Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера за-

каза используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2AS}{W}}$$

где Q – оптимальный размер заказа, шт.;

A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.;

W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{2 * 200 * 1600 / 0.15 * 480} = 94,28 \text{ (шт)}$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный

размер заказа составляет 95 шт.

### Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем

равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

### **Задание 3**

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т –

150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

### **Задание 4**

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа. Задание 5 Исходные данные те же, что и в задаче 4. Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами. Задание 6 Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно: а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов; б) срок расходования партии поставки; в) ожидаемое потребление за время поставки; г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии); д) гарантийный запас. Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

## **Управленческие структуры современного менеджмента**

Практическая работа на тему: Современные подходы в менеджменте и функции управления.

Цели занятия:

Приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

Норма времени: 90 минут и 45 минут.

Правила выполнения:

Внимательно прочитайте текст и выполните задание.

### **Задание 1**

1 В книге А. Файоля сформулированы 14 принципов менеджмента. В их числе стабильность персонала, централизация, скалярная цепь. В чем сущность данных принципов?

Каково значение их для современной практики управления?

2 В чем состоит сущность принципов единства распорядительства и единств руководства?

3 На ряде российских предприятий руководители функциональных подразделений руководят деятельностью подчиненных по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положении о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям по поощрению и наказанию подчиненных. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

4 Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые (выбрать требуемое)

а) ответственность; б) власть; в) полномочия

5 Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены рабочие коллектива

- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

- в процессе деятельности принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания.

- деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

6 Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия и затрат на управление им?

7 Каких конкретных действий требует от руководителей соблюдения принципа

устойчивости к воздействию факторов внешней среды?

### **Управление конфликтами в организации**

Практическое занятие «Управление конфликтом в организации»

Цель занятия:

• получить практический навык управления конфликтной ситуацией в организации через отработку различных личностных качеств.

Задачи:

- Разобрать конструктивные и деструктивные стороны конфликта
- Понять технологию разрешения конфликта
- Проработать навыки, необходимые для решения конфликтных ситуаций.

**Упражнение №1. «Имя - качество». (5 мин)**

Цель: сформировать положительный эмоциональный настрой для групповой работы

Участники по кругу называют свое имя и качество, которое помогает им налаживать отношения в новой группе и в их жизни.

### **Упражнение №2. Плюсы и минусы конфликта (10 мин)**

Цель: разобрать плюсы и минусы конфликта.

Конфликт, как и любое явление свои положительные (конструктивные) и отрицательные (деструктивные, разрушающие) стороны.

Конструктивные стороны конфликта:

- Конфликт вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция конфликта).
- Конфликт дает возможность увидеть скрытые отношения.
- Конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение.
- Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное.
- Необходимость разрешения конфликта обуславливает развитие организации.
- Конфликт способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.

Деструктивные стороны конфликта:

- Отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям.
- Нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины. В целом ухудшается социально-психологический климат.
- Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.
- Представление о победителях или побежденных как о врагах.
- Временные потери. На одну минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний.

Говоря о конфликте в организации, мы предполагаем, что чаще всего в организации, коллективе людей возникают внутригрупповые и межличностные конфликты которые по своей сути предполагают, что сторонами конфликта являются или индивиды или группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу.

Однако, у всех, кто работает в компании, как правило, должна быть одна общая цель. Конфликтные ситуации и конфликты в целом разобщают коллектив, люди начинают делиться на «своих» и «чужих», что приводит к конфликтности в целом.

Поэтому необходимо понимать, что коллектив должен работать как детали одного механизма, как часы. Для этого необходимо немалое время уделять работе по объединению коллектива, его сплочению.

Есть большое количество упражнений, направленных на сплочение коллектива, на формирование навыков командной работы, которая, кстати, не будет эффективной без здорового психологического климата в организации, без позитивного настроя.

### **Упражнение №3. «Считаем до ...» (5 мин)**

Цель: научиться лучше понимать членов своего коллектива

Упражнение направлено на сплочение коллектива, на формирование умения понимать друг друга.

### **Упражнение №4 «Алфавит эмоций» (10 мин)**

Цель: сформировать банк данных эмоций, возникающих в конфликтной ситуации.

Задача – за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации – по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устно или на доске/флипчарте).

Технология разрешения конфликта (10 мин)

С чего она начинается? С установления причин конфликта.

Истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

формула конфликта

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт - это значит:

- устранить конфликтную ситуацию,
- исчерпать инцидент.

Пример конфликта:

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся,

хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. "Инцидент исчерпан", - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?

Обратимся к формуле конфликта.

Конфликт здесь - жалоба;

конфликтная ситуация – не сложившиеся отношения между сотрудниками;

инцидент - случайно сказанные неудачные слова.

Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виноватым, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (несложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

Наглядная аналогия. Конфликт между людьми можно уподобить сорняку в огороде: конфликтная ситуация - это корень сорняка, а инцидент - та часть, что на поверхности.

Ясно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

### **Упражнение №5. «Топтыжка» (5 мин)**

Цель: Формирование толерантности и конструктивного поведения в конфликтных ситуациях.

Это упражнение поможет научиться не обижаться и не держать зла на людей, нечаянно причинивших вам боль или создавших вам неудобства, дискомфорт.

Тренер даёт инструкцию: «Начиная с меня, выполняем задание по кругу. Правой ногой будем наступать на левую ногу соседа. Тот, кому наступили, попытается оправдать обидчика, называя по имени. Например, я наступаю на ногу Инне. Инна говорит: «Я прощаю тебя, Татьяна, потому, что ты спешила на работу» и наступает на ногу Марине. Марина говорит: «Я не обижаюсь на тебя Таня. В этом троллейбусе так тесно и всем надо ехать» и т.д.

А можно улыбнуться, пошутить, сказать теплые слова, и вы почувствуете, что ваше раздражение улетучилось, и прошла боль. Объяснения могут быть любыми, но не должны повторяться.

Примечание: Наступать на ногу необходимо чисто символически, без усилия. Участники могут снять обувь.

### **Упражнение №6 "Зеркало" (5 мин)**

Цель: развитие психологического климата, эффективного взаимодействия в команде.

Участники разбиваются на пары, становятся лицом друг к другу. Один из играющих делает замедленные движения руками, головой, всем телом. Задача другого - в точности копировать все движения напарника, быть его "зеркальным отражением". В каждой паре участники самостоятельно подбирают нужную сложность движений и их темп.

В ходе игры участники, работающие за "отражение", довольно быстро научаются чувствовать тело партнера, и схватывают логику его движений. От раза к разу следить за "оригиналом" и копировать его движения становится все легче, и все чаще возникают ситуации не только предвосхищения, но и опережения его движений. Освоив навыки двигательного подражания, участники могут попробовать свои силы и в более сложной игре: задача та же, но роли "отражения" и "оригинала", ведомого и лидера, не определены. Гибко подстраиваясь друг под друга, играющие стремятся двигаться в унисон.

Это упражнение - очень хорошее средство развития психологического контакта. Наблюдая за ходом его выполнения, тренер может выявить "естественного" лидера в каждой паре. Трудности в достижении двигательного согласия нередко бывают связаны с наличием напряженных отношений между партнерами.

### **Упражнение №7. Паутина (20 мин)**

Цель: определение ролей в группе, формирование сплоченности и взаимопонимания.

Все участники встают в круг и берутся за руки. Ведущий участник выходит из кабинета. Участники запутываются, не разжимая рук. Ведущий должен распутать команду.

### **Упражнение №8 "Гомеостат" (10 мин)**

Цель: формирование согласованности между членами группы, выявление лидеров в группе.

Так называется прибор со множеством ручек и циферблатов, который используется психологами для изучения групповой совместимости. Наш "прибор" устроен несколько проще. Участники рассаживаются в круг. Каждый сжимает правую руку в кулак, и по команде ведущего все "выбрасывают" пальцы.

Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга выбросили одно и то же число. Участникам запрещено договариваться, перемигиваться и другими "незаконными" способами пытаться согласовывать свои действия. Игра продолжается до тех пор, пока

группа не достигнет своей цели. Для того чтобы предоставить друг другу возможность оценить обстановку и учесть ее в последующем такте игры, участники после каждого "выбрасывания" фиксируют на какое-то время положение своих растопыренных пальцев.

Помимо своего прямого назначения "Гомеостат" может быть использован психологом для выявления взаимоотношений между играющими. Если внимательно понаблюдать за ходом игры, то можно заметить одного или нескольких лидеров в группе, под которых подстраиваются остальные участники. Возможно, группа распадается на несколько группировок, имеющих свои установки на исход игры (например, половина играющих выбрасывает несколько раз подряд по три пальца, в то время как другая - по одному). Не исключено также и появление "негативиста", упорно гнущего свою линию даже после того, как между остальными участниками уже достигнуто определенное согласие.

#### Упражнение №9 "Я молодец потому, что..." (3 мин)

Цель: формирование позитивного отношения к себе, понимание своих сильных сторон.

Каждый участник по кругу заканчивает фразу «Я молодец потому, что...», добавляя что-то про себя.

#### Тест «30 пословиц» (10 мин) Инструкция к тесту:

Оцените каждое суждение без особенно долгих раздумий, не удовлетворяющие из них лично вас оцениваются единицей или двойкой, а совпадающие с вашим личным мнением или близкие к нему — 4 или 5. Оценка 3 не должна использоваться вовсе. За советами обращаться к вам не рекомендуется по вашему положению экзаменатора — оценки ставятся по первому ясному впечатлению напротив номеров суждений в таблице, приведенной ниже».

После того как участники оценят все пословицы, они могут подсчитать баллы по колонкам. Тренер, перед тем как зачитает интерпретацию, напоминает участникам, что если они не согласны с тем, что получилось в тесте, то лучше оставаться при своем мнении. Любой тест работает с определенной долей вероятности, и всегда находятся люди, чьи результаты ошибочны. Совпадает результат с действительностью или нет, решать самим участникам.

#### Бланк теста «30 пословиц»

	1 тип	2 тип	3 тип	4 тип	5 тип
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					



9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					

### Тест «30 пословиц»

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можешь заставить другого думать, как ты хочешь, заставь его делать.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двоих спорящих умнее тот, кто замолчит.
7. Кто сильнее, тот и прав.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.
10. Правда то, что умный знает, а не то, о чем все бают.
11. Кто ударит и убежит, тот смелый драться хоть каждый день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Дерись подольше, да ума набирайся побольше.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Добро слово победит.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, может извлечь пользу из истины, которой обладает другой.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает — тот обращает в бегство.

23. Ласковый теленок двух маток сосет.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Вынеси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решить конфликт — избежать его.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над злом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.
30. Чистосердечие, честь и доверие сдвинут горы.

### **Интерпретация**

**1-й тип - «черепашка».** У людей такого типа - большое желание спрятаться от проблем под «панцирь». Это представители позитивного консерватизма, они ценны тем, что никогда не теряют цель. В спокойной ситуации человек данного типа с вами во всех делах, но в сложной ситуации он может изменить вам.

**2-й тип — «акула».** Для людей этого типа главное — их цель, их работа. Их не волнует отношения коллег («Ваша любовь мне ни к чему»). Умный руководитель уважает целенаправленность «акулы» — надо лишь ограничить ее притязания. Если коллектив состоит из «черепашек», он может добиться, чтобы «акулы» не процветали. «Акулы» очень важны для коллектива, потому что, двигаясь к собственной цели, они могут вывести коллектив из сложной ситуации.

**3-й тип — «медвежонок».** Люди этого типа стараются сглаживать острые углы, чтобы все в коллективе любили друг друга. Зная заботы и интересы каждого, они вовремя подадут чай, подарят цветы в день рождения, посочувствуют, поддержат в трудную минуту. Но при этом они могут полностью забыть конечную цель своей деятельности, потому что для них наиболее важным оказываются человеческие отношения.

**4-й тип — «лиса».** Люди этого типа всегда стремятся достигнуть компромисса. Они не просто хотят, чтобы всем было хорошо, они становятся активными участниками любой деятельности. Но в отношениях с людьми «лиса» может отойти от главных заповедей (пользуются принципом «Не обманешь — не проживешь»). Люди этого типа часто не понимают, почему их не ценят окружающие.

**5-й тип — «сова».** Это честные и открытые люди. Представители этого типа никогда не будут изворачиваться, уходить от борьбы, они могут пожертвовать хорошими отношениями во имя выбранной цели. У них стратегия честной и открытой борьбы, честной и открытой цели.

### **Практическое занятие.**

#### **Тема «Конфликты в организации»**

**Цель:** углубить, систематизировать и закрепить знания, полученные на лекции и в процессе самостоятельной работы над темой.

#### **Форма проведения :**

- -вводные беседы;
- - Используя книгу Шейнова В.П. «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» /гл. 2 и 4/, проанализируйте предложенные конфликтные ситуации с позиции менеджера по персоналу и предложите способы разрешения данных конфликтов. Психологически обоснуйте предложенные вами способы.

- Групповая дискуссия «Может ли организация существовать без конфликтов?»

- Ролевая игра направленная на развитие навыков ведения переговорного процесса

- Ролевая игра, направленная на развитие навыков консультировании персонала по конфликтным ситуациям на рабочем месте.

- Тренинговые упражнения, направленные на развитие навыков защиты от манипуляций в деловом общении

### **Изучаемые вопросы:**

1. Определение и понятие конфликта.
2. Классификация конфликтов.
3. Организационные конфликты и их функции.
4. Стратегии разрешения конфликтов.
5. Роль менеджера по персоналу в процессе регуляции конфликтов.
6. Психологическое консультирование персонала.

### **Задания для самостоятельной работы: «Роль персонала в современной организации»**

1. Изучение литературы рекомендованной к лекционному занятию.
2. Выписать основные принципы модели труда, разработанной Ф.Тейлором.
3. Используя предложенную к лекционному занятию литературу выписать разнообразные трактовки определения понятия «управление персоналом».
4. Подготовка к дискуссии «Продуктоориентированный менеджмент: за и против»

### **Задания для самостоятельной работы: «Планирование трудовых ресурсов»**

1. Изучение литературы рекомендованной к практическому занятию.
2. Используя предложенную к лекционному и практическому занятию литературу составить конспект, содержащий определение следующих понятий «рынок труда», «трудовые ресурсы», «трудовые отношения», «экономически активное население/рабочая сила/», «безработные».
3. Провести беседу с 3-мя работниками различных компаний, используя анкету М.Бакингема /компания «Gallup»/, сравнить полученную информацию.
4. Подготовка к групповой дискуссии.

### **Задания для самостоятельной работы: «Испытание и отбор персонала»**

1. Изучение литературы рекомендованной к практическому занятию.

2. Сравнительный анализ эффективности методов отбора персонала, наиболее часто используемых современными российскими компаниями.
3. Провести сравнительный анализ методов отбора персонала, используемых российскими и зарубежными компаниями. Объяснить выявленные различия.
4. Соотношение понятий «отбор», «подбор», «найм» персонала.
5. Составить должностную инструкцию для психолога-консультанта, работающего в детском дошкольном учреждении.
6. Составить спецификацию на должность продавца-консультанта в отдел бытовой техники крупного супермаркета.

### **Задания для самостоятельной работы: «Развитие персонала»**

1. Изучение литературы рекомендованной к практическому занятию.
2. Подготовка к групповой дискуссии на тему: «Профессиональное выгорание персонала и пути его профилактики».
3. Разработать план развития собственной карьеры, используя следующие шаги. План развития карьеры включает в себя:
  - Специфические обучающие цели (цели, по которым должно идти обучение).
  - Ресурсы, необходимые для достижения указанных обучающих целей. Когда идентифицировали цели сотрудника, нужно решить, каким путем он этого достигнет.
  - Определенная дата завершения для каждой обучающей цели. План не будет хорош, если вы не определите контрольные точки прохождения пути к цели и ее достижения.
  - Стандарты для определения степени достижения обучающих целей.Для каждой цели вы должны иметь способ, позволяющий оценить степень ее достижения. Обычно менеджер определяет, использует ли работник те новые навыки, которым он должен был научиться.  
План развития карьеры не должен быть слишком сложным, чтобы быть эффективным.

### **Задания для самостоятельной работы: «Аттестация персонала»**

1. Изучение литературы рекомендованной к лекционному занятию.
2. Составить библиографию по данному разделу курса.
3. Разработка примерной аттестационной формы для аттестации менеджеров по продажам электробытовой техники.
4. Составьте перечень работников, не подлежащих аттестации.
5. Составьте служебную характеристику на себя по итогам прохождения производственной практики.

### **Задания для самостоятельной работы: «Мотивация и стимулирование персонала».**

1. Изучение литературы рекомендованной к практическому занятию.
2. Составить глоссарий по теме «Мотивация»
3. Используя рекомендованную литературу заполнить таблицу

Способы мотивации	Основные характеристики	Примеры использования данных способов менеджерами
1. Нормативная мотивация 2. Принудительная мотивация 3. Стимулирование		

4. Разработать примерную 8- часовую программу мотивационного тренинга для персонала коммерческой организации.

5. Проведите анкетирование по изучению мотивации и определите особенности системы мотивации работников, занятых в государственных и частных структурах.

6. Подготовка к групповым дискуссиям: «Психологические проблемы материального вознаграждения работников», «Концепция «гибкого рабочего времени: за и против»».

### **Задания для самостоятельной работы: «Конфликты в организации»**

1. Изучение литературы рекомендованной к практическому занятию.
2. Из рекомендованной литературы /учебник М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури/ выписать основные причины внутриорганизационных и межорганизационных конфликтов.
3. Сделать сравнительный анализ классификаций конфликтотенных типов сотрудников.
4. Подготовка к дискуссии на тему «Может ли организация существовать без конфликтов?»

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Контрольная работа выполняется студентами на основе самостоятельного изучения рекомендованной литературы, с целью систематизации, закрепления и расширения теоретических знаний, развития творческих способностей студентов, овладения навыками самостоятельной работы с научной, научно-методической, нормативно-правовой литературой, формирования умений анализировать и отвечать на вопросы, поставленные темой работы, делать выводы на основе проведенного анализа. Работы приобщают также студентов к научно-исследовательской деятельности, играют важную роль в их профессиональной подготовке.

Важнейшими требованиями к контрольной работе как к исследованию определенной проблемы являются:

- применение общих и специальных методов научного исследования;
- умение работать с социально-политической, экономической и социологической литературой, проявляя при этом творческий подход к изучаемому материалу;
- достаточно высокий теоретический уровень;
- способность самостоятельно, последовательно, аргументировано излагать изученный материал, критически осмысливать изученные источники.

**Процесс подготовки работы можно подразделить на следующие этапы:** выбор темы; общее ознакомление с литературой; составление библиографии; углубленное изучение источников; составление плана; оформление готовой рукописи.

Работа над контрольной работой начинается с *выбора темы*. Для этого необходимо ознакомиться со списком тем, предложенных для написания работы при изучении данной дисциплины.

Следует выбрать тему, наиболее интересную для написания, что позволит более творчески подойти к выполнению этой работы. Если ни одна из предложенных тем не заинтересует должным образом, то можно выбрать тему самостоятельно в соответствии с разделами и темами, указанными в рабочей программе данной дисциплины. При этом о своем выборе нужно сообщить преподавателю, ведущему занятия в группе.

Основой всякой работы является *план*. В плане подготовки к написанию работы необходимо: уяснение цели контрольной работы; изучение литературы; написание введения и заключения.

Следующий этап: *составление библиографии* (перечень использованных источников). Значительную помощь в подборе литературы по данной проблеме и составлении библиографии может оказать разработанная и установленная в библиотеке академии информационно-справочная компьютерная программа.

Ценный материал для работы содержится в научных журналах, газетных публикациях, других источниках. Для того, чтобы обеспечить поиск нужного материала в периодических изданиях, необходимо пользоваться их сводным перечнем, публикуемых в последних номерах журналов, каталогами, имеющимися в библиотеках.

Работа включает в себя следующие основные элементы:

- титульный лист;
- содержание с указанием вопросов и страниц;
- основной текст;
- приложение (если есть схемы, таблицы, анкеты и т.д.);
- список использованной литературы (в алфавитном порядке).

Основной текст состоит из введения, основной части, раскрывающей тему контрольной работы, заключения.

**Во введении** необходимо дать обоснование избранной темы, ее важность, актуальность, сформулировать цели и задачи работы.

**Основная часть работы**, в зависимости от вида контрольной работы должна включать:

- теоретический анализ проблемы;
- изучение проблемы в современном отечественном и зарубежном опыте;
- анализ опыта деятельности специализированных учреждений;
- практическое исследование по избранной теме и т.д.

Цитаты, приведенные в работе. Все цифровые материалы должны иметь ссылку на источник, вынесенные в подстрочник. Следует точно давать

фамилию, инициалы автора, название произведения с обязательным указанием места, года издания и страницы.

На основании анализа и развития темы отдельным разделом формируются “выводы” или «заключение», где может быть отражено собственное отношение к данной проблеме, если это позволяет специфика дисциплины, по которой пишется работа, подводятся итоги с точки зрения: выполнения поставленной цели контрольной работы; возможности продолжения исследований по теме контрольной работы.

Работа должна быть написана грамотно, четко, разборчиво, с выделением абзацев. Обычно она готовится на компьютере, в крайнем случае аккуратно переписывается от руки на листах стандартного формата А4. Поле с левой стороны должно быть не менее 25 мм, с правой стороны – не менее 5 мм, а сверху и снизу – по 25 мм. Все страницы нумеруются по центру сверху. Первая страница (титульный лист) – не нумеруется. Объем контрольной работы должен быть в пределах 13-16 страниц машинописного текста через 1,5 интервала.

**На титульном листе** контрольной работы указываются:

- название академии, факультета, кафедры, специальности;
- тема контрольной работы,
- фамилия, инициалы студента,
- номер учебной группы и курса, срок обучения;
- номер зачетной книжки;
- фамилия и инициалы преподавателя, проверяющего работу.

За титульным листом идет оглавление, в котором необходимо указать план работы: введение, перечень основных вопросов, заключение, список источников и литературы, использованных в работе.

Наиболее типичными недостатками при написании контрольных работ являются следующие:

- неудовлетворительная форма изложения материала – несамостоятельное выполнение работы, т.е. ее текст частично или полностью переписывается из учебных пособий, журналов, статей;
- чрезмерная загруженность цитатами, примерами без достаточного анализа и выводов;
- отсутствие какой-либо составной части работы: плана, введения, заключения, списка использованной литературы и т.д.;
- несоответствие названия работы ее содержательной части;
- плохо отредактированный текст;
- неправильное оформление работы, когда в тексте не выделяются пункты плана, изложенный материал не подразделяется по вопросам, отсутствуют необходимые ссылки на источники или неправильное оформление ссылок, не нумеруются страницы.

Студенты, используя основную и дополнительную литературу, указанную в рабочей учебной программе по дисциплине, в соответствии с учебным планом могут подготовить контрольные работы по следующей тематике.

## **Темы контрольных работ**

26. Современные концепции управления персоналом.
27. Предмет и объект психологии управления персоналом.
28. История эволюции взглядов на роль персонала в управлении организации.
29. Особенности персонала в современной России.
30. Связь психологии управления персоналом с другими науками.
31. Причины и последствия конфликтов в организации.
32. Основные направления работы отдела персонала.
33. Особенности кадровых служб в различных странах мира.
34. Цели, задачи и организация кадрового планирования.
35. Внутренний и внешний поиск персонала.
36. Методы поиска и привлечения персонала.
37. Психодиагностические методы в работе с персоналом.
38. Современные подходы к аттестации и оценке персонала.
39. Конфликты в организации и пути их урегулирования.
40. Конфликтогенные личности и девиантное поведение работников.
41. Манипуляции в деловом общении и пути их преодоления.
42. Теория иерархии потребностей Маслоу и ее применение в управлении персоналом.
43. Теория потребностей Альдерфера.
44. Концепция мотивационных потребностей МакКлеллана.
45. 2-х факторная теория Герцберга.
46. Теория справедливости Адамса.
47. Теория мотивации Врума.
48. Модель мотивации Портера-Лоулера.
49. Профессиональная адаптация новых сотрудников.
50. Интервью как метод отбора персонала.
51. Развитие и обучение персонала в современных организациях.
52. Процессуальные теории мотивации и их использование в управлении персоналом.
53. Содержательные теории мотивации и их современное использование.
54. Материальные факторы мотивации персонала.
55. Нематериальные формы мотивации персонала.
56. Управление карьерой персонала.
57. Стрессы на работе и психологическое консультирование работников.
58. Практические приложения теории мотивации.
59. Переговоры как метод урегулирования конфликтов в организации.
60. Взгляды гуманистического /поведенческого/ менеджмента на управление персоналом.
61. Тренинги как форма обучения и развития персонала.
62. Ситуативные методы отбора персонала.
63. Социализация и ориентация сотрудников организации.
64. Профессиография в подборе персонала.
65. Коучинг и консультирование персонала.



66. Служба персонала и менеджер по персоналу в современной России.
67. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание работников.
68. Стратегии управления качеством на японских предприятиях.
69. Особенности трудовой мотивации в современной России.
70. Аттестация персонала.
71. Технология карьеры.
72. Активные методы обучения персонала.
73. Определение потребности в персонале.
74. Основные этапы анализа работы.
75. Спецификация работы.

## **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛИРУЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ**

### **1.1. Общие рекомендации по проведению контроля качества подготовки студентов**

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по учебной

дисциплине включает текущий контроль успеваемости, рубежный контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится в ходе всех видов учебных занятий в формах: устного опроса, оценки выступлений с докладами, обсуждения рефератов.

Рубежный контроль имеет целью установить качество усвоения учебного материала по определенным темам учебной дисциплины. Проводится в форме контрольной работы или выборочного тестирования.

При проведении рубежного контроля используются перечень контрольных вопросов и тестовые задания по пройденным разделам и темам учебной дисциплины.

Промежуточная аттестация имеет целью определить степень достижения учебных целей по дисциплине. Проводится в форме экзамена с использованием либо контрольных вопросов, либо тестовых заданий в полном объеме.

#### **4. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине ОП.09 МЕНЕДЖМЕНТ, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

##### **Вопросы к экзамену по дисциплине**

1. Управление и его объект.
2. Менеджмент в первой половине XX века.
3. Менеджмент во второй половине XX века.
4. Виды менеджмента.
5. Принципы менеджмента.
6. Методы осуществления управленческой деятельности.
7. Понятие цели.
8. Функции целей.
9. Требования, предъявляемые к целям.
10. Классификация целей организации.
11. Управление по целям.
12. Стратегии выбора целей. Построение дерева целей и луковицы целей.
13. Планирование.
14. Мотивация.
15. Организация работы.
16. Контроль.
17. Понятие управленческого решения.
18. Виды управленческих решений.
19. Реализация решения.
20. Понятие личности.
21. Направленность личности.
22. Способности.
23. Личность и ее окружение.
24. Понятие управленческой структуры.
25. Линейная структура управления.
26. Функциональная структура управления.
27. Линейно-штабная структура управления.
28. Линейно-функциональная структура.
29. Дивизиональная структура управления.
30. Понятие стиля руководства.
31. Авторитарный стиль руководства.
32. Демократический стиль руководства.
33. Либеральный стиль руководства.

34. Понятие власти.
35. Основы власти.
36. Подходы к руководству людьми.
37. Способы воздействия на подчиненных.
38. Виды организационного поведения.
39. Понятие социальной роли.
40. Взаимоотношения между людьми в организации.
41. Концепция «Я - состояний» Э. Берна.
42. Понятие и признаки трудового коллектива.
43. Виды коллективов.
44. Команда как разновидность коллектива.
45. Психологические характеристики коллектива.
46. Функции руководителей.
47. Качества руководителя.
48. Основные типы руководителей.
49. Руководитель и лидер.
50. Виды конфликтов, их классификация.
51. Причины возникновения конфликтов.
52. Стратегии преодоления конфликтов.

### **Критерии оценки ответов.**

Оценка “5” ставится, если обучающийся:

Показывает глубокое и полное знание и понимание всего объёма программного материала; полное понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей;

Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами; самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщения, выводы. Устанавливать межпредметные (на основе ранее приобретенных знаний) и внутрипредметные связи, творчески применять полученные знания в незнакомой ситуации. Последовательно, чётко, связно, обоснованно и безошибочно излагать учебный материал; давать ответ в логической последовательности с использованием принятой терминологии; делать собственные выводы; формулировать точное определение и истолкование основных понятий, законов, теорий; при ответе не повторять дословно текст учебника; излагать материал литературным языком; правильно и обстоятельно отвечать на дополнительные вопросы учителя. Самостоятельно и рационально использовать наглядные пособия, справочные материалы, учебник, дополнительную литературу,

первоисточники; применять систему условных обозначений при ведении записей, сопровождающих ответ; использование для доказательства выводов из наблюдений и опытов;

Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне; допускает не более одного недочёта, который легко исправляет по требованию учителя; имеет необходимые навыки работы с приборами, чертежами, схемами и графиками, сопутствующими ответу; записи, сопровождающие ответ, соответствуют требованиям.

Оценка “4” ставится, если обучающийся:

Показывает знания всего изученного программного материала. Даёт полный и правильный ответ на основе изученных теорий; незначительные ошибки и недочёты при воспроизведении изученного материала, определения понятий дал неполные, небольшие неточности при использовании научных терминов или в выводах и обобщениях из наблюдений и опытов; материал излагает в определенной логической последовательности, при этом допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно при требовании или при небольшой помощи преподавателя; в основном усвоил учебный материал; подтверждает ответ конкретными примерами; правильно отвечает на дополнительные вопросы учителя.

Умеет самостоятельно выделять главные положения в изученном материале; на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, устанавливать внутрисубъектные связи. Применять полученные знания на практике в видоизменённой ситуации, соблюдать основные правила культуры устной речи и сопровождающей письменной, использовать научные термины;

Не обладает достаточным навыком работы со справочной литературой, учебником, первоисточниками (правильно ориентируется, но работает медленно). Допускает негрубые нарушения правил оформления письменных работ.

Оценка “3” ставится, если обучающийся:

Усвоил основное содержание учебного материала, имеет пробелы в усвоении материала, не препятствующие дальнейшему усвоению программного материала;

Материал излагает несистематизированно, фрагментарно, не всегда последовательно;

Показывает недостаточную сформированность отдельных знаний и умений; выводы и обобщения аргументирует слабо, допускает в них ошибки.

Допустил ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определения понятий дал недостаточно четкие;

Не использовал в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, фактов, опытов или допустил ошибки при их изложении;

Испытывает затруднения в применении знаний, необходимых для решения задач различных типов, при объяснении конкретных явлений на основе теорий и законов, или в подтверждении конкретных примеров практического применения теорий;

Отвечает неполно на вопросы учителя (упуская и основное), или воспроизводит содержание текста учебника, но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение в этом тексте;

обнаруживает недостаточное понимание отдельных положений при воспроизведении текста учебника (записей, первоисточников) или отвечает неполно на вопросы учителя, допуская одну-две грубые ошибки.

Оценка “2” ставится, если обучающийся:

не усвоил и не раскрыл основное содержание материала;

не делает выводов и обобщений.

не знает и не понимает значительную или основную часть программного материала в пределах поставленных вопросов;

или имеет слабо сформированные и неполные знания и не умеет применять их к решению конкретных вопросов и задач по образцу;

или при ответе (на один вопрос) допускает более двух грубых ошибок, которые не может исправить даже при помощи учителя.