

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА» в г. Артеме
(ФИЛИАЛ ФГБОУ ВО «ВГУЭС» В Г. АРТЕМЕ)**



УТВЕРЖДАЮ
Зав. отделением ОССПО
Н.В. Лукашина

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

ОП.15 «Менеджмент»

программы подготовки специалистов среднего звена
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Форма обучения: *очная*

Рабочая программа учебной дисциплины *ОП.15 «Менеджмент»* разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности *38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)*, утвержденного приказом Минобрнауки России от *05 февраля 2018 г., № 69*, примерной образовательной программой.

Разработчик(и): *Т.И. Забелина., преподаватель*

Утверждена на заседании цикловой методической комиссии по профилю дисциплин экономики и управления, протокол № 1 от 02.09.2021 г.

Председатель ЦМК  *Т.И. Забелина*

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	7
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ	14
4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	16
5. ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ, ИЗУЧАЕМЫХ ДИСЦИПЛИНЕ	21

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы:

Учебная дисциплина «Менеджмент» является обязательной частью общепрофессионального цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Учебная дисциплина «Менеджмент» обеспечивает формирование профессиональных и общих компетенций по всем видам деятельности ФГОС СПО по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии общих компетенций:

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

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

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

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

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

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование профессиональных компетенций:

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

1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины:

В рамках программы учебной дисциплины обучающимися осваиваются умения и знания

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ПК 4.7 Проводить мониторинг	формировать информационную базу, отражающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков;	основ финансового менеджмента, методических документов по финансовому анализу, методических документов по

устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков		бюджетированию и управлению денежными потоками;
<p>ОК 01</p> <p>Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам</p>	<p>распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;</p> <p>составить план действия; определить необходимые ресурсы;</p> <p>владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)</p>	<p>актуального профессионального и социального контекста, в котором приходится работать и жить; основных источников информации и ресурсов для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте;</p> <p>алгоритма выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методов работы в профессиональной и смежных сферах; структуры плана для решения задач; порядка оценки результатов решения задач профессиональной деятельности</p>
<p>ОК 02</p> <p>Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности</p>	<p>определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска</p>	<p>номенклатуры информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемов структурирования информации; формата оформления результатов поиска информации</p>
<p>ОК 03</p> <p>Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие</p>	<p>определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования</p>	<p>содержания актуальной нормативно-правовой документации; современной научной и профессиональной терминологии; возможных траекторий профессионального развития и самообразования</p>
<p>ОК 04</p> <p>Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами</p>	<p>организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности</p>	<p>психологических основ деятельности коллектива, психологических особенностей личности; основ проектной деятельности</p>

<p>ОК 05</p> <p>Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста</p>	<p>грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе</p>	<p>особенностей социального и культурного контекста; правил оформления документов и построения устных сообщений</p>
<p>ОК 09</p> <p>Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности</p>	<p>применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение</p>	<p>современных средств и устройств информатизации; порядка их применения и программного обеспечения в профессиональной деятельности</p>
<p>ОК 10</p> <p>Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках</p>	<p>понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы</p>	<p>правил построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основных общеупотребительных глаголов (бытовая и профессиональная лексика); лексического минимума, относящегося к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; особенностей произношения; правил чтения текстов профессиональной направленности</p>

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы	80
Объем работы обучающихся во взаимодействии с преподавателем	70

в том числе:	
Теоретическое обучение	54
практические занятия	16
Консультации	2
Самостоятельная работа	8
Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет)	-

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные и практические работы, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект) <i>(если предусмотрены)</i>	Объём часов	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
Раздел 1 Методология менеджмента			
Тема 1.1 Методология менеджмента	Содержание учебного материала	2	ОК 01. ОК 02
	Определение менеджмента как науки, отличие методов управления. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система. Характерные черты современного менеджмента. Категории менеджмента		
Тема 1.2. Основы организации и управления	Содержание учебного материала	2	ОК 01 ОК 02 ОК 05
	Определение понятия «организация». Классификация организаций. Ресурсы взаимосвязь между целями и ресурсами организации. Разделение труда в организации: Вертикальное горизонтальное, наличие подразделений, уровней управления, понятие организационной структуры управления. Характеристики производственного процесса.		
Тема 1.3 Эволюция управленческой мысли	Содержание учебного материала	2	ОК 01 ОК 02 ОК 05
	Характеристики школ управления. Основные методы ситуационного анализа в управленческой практике.		

	Подходы к управлению основные особенности.		
	Внеаудиторная самостоятельная работа студента №1: составление опорного конспекта «Эволюция управленческой мысли. Становление менеджмента в России».	2	
Тема 1.4 Руководитель в системе управления	Содержание учебного материала		ОК 01
	Сущность деятельности руководителя, отличительные черты управленческой деятельности. Ролевые функции, сущность ролевых функций. Уровни управления. Методы менеджмента. Социально – психологический портрет руководителя	2	ОК 02 ОК 04 ОК 05
	Внеаудиторная самостоятельная работа студента №2: подготовка эссе на тему «Правила публичного выступления руководителя».	2	
Тема 1.5 Среда организации	Содержание учебного материала	2	ОК 01
	Внутренняя среда организации и основные переменные. Взаимозависимость факторов внутренней среды организации. Внешняя среда организации: сущность и структура. Методы исследования среды. PEST и SWOT-анализ.		ОК 02 ОК 04 ОК 05 ПК 4.7
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ	2	
	Практическая работа №1 Решение ситуационных задач на тему «Методы анализа среды организации».	2	
Тема 1.6 Этика менеджмента	Содержание учебного материала		ОК 01
	Роль менеджмента и бизнеса в обществе. Этика и менеджмент. Поведение управляющих и управляемых: этические аспекты. Этические нормы. Деловое и управленческое общение.	2	ОК 02 ОК 04
Раздел 2. Технологические функции менеджмента			
Тема 2.1 Коммуникации в системе управления	Содержание учебного материала		ОК 01
	Коммуникации в системе управления. Основные элементы коммуникационного процесса. Пути совершенствования коммуникаций в организации. Коммуникативные функции.	2	ОК 02 ОК 04 ОК 09
	Внеаудиторная самостоятельная работа студента №3: подготовка презентационных	2	

		материалов по теме «Организационные структуры управления»		
Тема 2.2 Процесс и методы принятия решений	Содержание учебного материала		2	ОК 01
	Природа процесса принятия решений. Сущность решений в менеджменте. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.			ОК 02 ОК 04 ОК 09
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ		2	ПК 4.7
	Практическая работа №2 Выполнение ситуационных заданий на тему «Построение дерева решений»		2	
Раздел 3. Общие функции менеджмента				
Тема 3.1 Стратегическое планирование	Содержание учебного материала		2	ОК 01
	Сущность и функционирование стратегического планирования. Реализация стратегического планирования: тактика, политика, процедуры, правила. Оценка стратегического плана			ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 09 ПК 4.7
Тема 3.2 Организация взаимодействия в управлении и полномочия	Содержание учебного материала		2	ОК 01
	Делегирование, ответственность и полномочия. Принципы и правила делегирования. Виды полномочий: линейные, штабные, их характеристики. Основные проблемы и трудности делегирования.			ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ		2	ОК 09
	Практическая работа №3 Проведение деловой игры «Проведение делового совещания»		2	ОК 10
	Внеаудиторная самостоятельная работа студента №4: Разработка вариантов должностной инструкции определяющей полномочия сотрудника		2	
Тема 3.3 Организационное проектирование	Содержание учебного материала		2	ОК 01
	Проектирование работ в организации. Мягкие и жесткие организационные структуры. Адаптивные структуры управления и их характеристики: продуктовая, рыночная, региональная, матричная.			ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ		4	

	Практическая работа №4 Выполнение анализа организационных структур	1	
	Практическая работа №5 Построение организационной структуры промышленного предприятия	1	
Тема 3.4 Управление качеством продукции и контроль.	Содержание учебного материала		ОК 01
	Понятие качества, модель всеобщего управления качеством продукции. Внутренние, внешние потребители. Совершенствование качества продукции. Стандарты ISO. Место контроля в системе управления качеством.	2	ОК 02 ОК 03 ОК 05
Раздел 4. Социально-психологические функции менеджмента			
Тема 4.1 Мотивация деятельности	Содержание учебного материала		ОК 01
	Понятие и значение мотивации. Мотивационный процесс. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории. Формы и методы стимулирования работников	2	ОК 02 ОК 03 ОК 04
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ	2	ОК 05
	Практическая работа № 6 Выполнение тестовых заданий на выявление мотивационной структуры личности	2	
Тема 4.2 Управление с помощью команд и групп	Содержание учебного материала		ОК 01
	Виды групп: формальные, неформальные. Факторы влияющие на эффективность работы группы. Управление неформальной организацией. Преимущества и недостатки в команде.	2	ОК 02 ОК 03 ОК 05
Тема 4.3 Власть и лидерство в системе управления	Содержание учебного материала		ОК 01
	Понятие власти и влияния. Формы власти и влияния. Лидерство в менеджменте. Ситуационные модели лидерства.	2	ОК 02 ОК 03 ОК 05
Тема 4.4 Управление конфликтами и стрессами	Содержание учебного материала		ОК 01
	Природа конфликта в организации. Понятие конфликта. Типы конфликтов. Модели процесса конфликта. Управление конфликтной ситуаций. Методы разрешения конфликтов. Природа сущности стресса. Причины стресса. Методы понижения уровня стресса.	2	ОК 02 ОК 03 ОК 05
	Содержание учебного материала		ОК 01

Тема 4.5 Управление организационными изменениями	Природа организационных изменений. Управление организационными изменениями. Сопротивление изменениям. Процесс организационного развития. Современные направления организационных изменений.	2	ОК 02 ОК 03 ОК 05
Раздел 5 Управление персоналом			
Тема 5.1 Концепции управления персоналом. Принципы управления персоналом	Содержание учебного материала Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление персоналом. Инструментарий воздействия на персонал. Системный подход к управлению персоналом в организации и формированию системы управления им. Мировые тенденции развития управления персоналом.	2	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 05
Тема 5.2 Кадровое обеспечение системы управления персоналом	Содержание учебного материала Основные показатели и характеристики трудового потенциала кадров: по численности персонала, по распределению работающих, по характеру производства, по полу, стажу, возрасту, образованию, фондовооруженности, уровню автоматизации, квалификации работающих и т.д. Анализ изменения и использования рабочих мест. Организация работы по аттестации и рационализации рабочих мест.	2	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ПК 4.7
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ	2	
	Практическая работа №7. Решение задач по теме: «Расчет и оценка основных характеристик трудового потенциала»	2	
Тема 5.3 Информационное обеспечение системы управления персоналом	Содержание учебного материала Понятие информационного обеспечения и современных информационных технологий в управлении персоналом. Содержание и требования, предъявляемые к информации: по объекту и качеству, по целенаправленности, по точности и достоверности. Классификация информации. Организация потоков информации, организация документооборота в целях управления персоналом. Определение потребности в информации.	2	ОК 01 ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05
Тема 5.4 Техническое обеспечение системы управления персоналом.	Содержание учебного материала Санкции юридической ответственности в работе кадровых служб. Дисциплинарная ответственность. Материальная ответственность.	2	ОК 01 ОК 02 ОК 03

Правовое обеспечение системы управления персоналом	Административная ответственность. Уголовная ответственность. Документирование кадровой политики.		ОК 04 ОК 05 ПК 4.7
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ	2	
	Практическое занятие № 8. Заполнение договоров, регламентирующих кадровую работу	2	
Тема 5.5 Кадровая политика и кадровые процедуры. Субъекты и объекты кадровой политики	Содержание учебного материала		ОК 01
	Стратегия организации и кадровая политика. Определение, принципы разработки и уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры. Кадровая программа организации. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики. Профессионально-должностная структура организации. Государственные и муниципальные должности: категории и группы.	4	ОК 02 ОК 03 ОК 05 ОК 10
Тема 5.6 Кадровое планирование	Содержание учебного материала		ОК 01
	Сущность, цели, задачи кадрового планирования. Определение потребности в персонале. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала. Кадровый резерв: формирование, система работы. Виды резерва. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Определение качественного и количественного состава персонала, основные методы. Планирование и анализ показателей по труду, расход на персонал. Изменение в системе показателей при стимулировании труда. Расходы на персонал – общепризнанный интегральный показатель.	4	ОК 02 ОК 03 ОК 04 ОК 05 ПК 4.7
	В том числе: практических занятий и лабораторных работ	2	

	Практическое занятие № 9. Решение задач по теме: «Расчет системы показателей по труду. Нормирование и учет численности персонала».	2	
Тема 5.7 Отбор в системе управления персоналом	Содержание учебного материала	2	ОК 01
	Найм и отбор персонала в организацию. Организация отбора персонала, методы оценки кандидатов при найме и отборе: анализ документов, селекционное интервью, тестирование и т.д. Нормативная база отбора на государственную (муниципальную) службу: федеральное и местное законодательство.		ОК 02 ОК 03 ОК 05
Тема 5.8 Место и роль оценки в системе управления персоналом. Оценка эффективности управления персоналом	Содержание учебного материала	2	ОК 01
	Организация и процедуры оценки персонала. Методы оценки персонала. Психодиагностика. Аттестация персонала. Анализ методов оценки персонала, практики оценки персонала на предприятиях МПС, в системе государственной службы. Центр оценки. Дифференцированный зачёт		ОК 02 ОК 03 ОК 05
Итого по дисциплине		80	
в том числе:	Теоретическое обучение	54	
	Практической обучение	16	
	Внеаудиторная самостоятельная работа	8	
	Консультация	2	

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Для реализации программы учебной дисциплины «Менеджмента», предусмотрены следующие специальные помещения:

1. Кабинет менеджмента, оснащённый оборудованием:

- посадочные места по количеству обучающихся (столы, стулья по числу посадочных мест);
- рабочее место преподавателя (стол, стул);
- учебно-методический комплекс по дисциплине (рабочие программы, календарно-тематические планы, разработки уроков по дисциплине, учебно-методическое обеспечение к каждому уроку, в т.ч. презентации к урокам, комплект видеуроков, комплект контрольно-оценочных средств и др.);
- комплекты таблиц, раздаточного, дидактического и методического материала;
- учебные пособия;
- комплект законодательных и нормативных документов;
- комплект законодательных и нормативных документов;

- рекомендации по подготовке к практическим занятиям;
- задания для проведения практических занятий;
- комплект тестовых заданий;

с техническими средствами обучения:

- компьютер с лицензионным программным обеспечением;
- электронная база нормативной документации;
- мультимедиапроектор;
- интерактивная доска
- принтер;
- сканер;
- программное обеспечение общего и профессионального назначения.

3.2. Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы библиотечный фонд образовательной организации имеет печатные и/или электронные образовательные и информационные ресурсы, рекомендуемых для использования в образовательном процессе

3.2.1 Основная литература

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. <https://biblio-online.ru/bcode/437017>
2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. <https://biblio-online.ru/bcode/437954>

3.2.2. Электронные издания (электронные ресурсы)

1. Elibrary (НЭБ) <http://elibrary.ru>
2. ЭБС «BOOK.RU» <https://www.book.ru>
3. ЭБС «Юрайт» www.biblio-online.ru
4. ЭБС «Лань» e.lanbook.com
5. СПС «КонсультантПлюс»

3.2.3. Дополнительная литература

1. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. <https://biblio-online.ru/bcode/447359>
2. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. <https://biblio-online.ru/bcode/437016>

3.3. Общие требования к организации образовательного процесса

Освоение обучающимися дисциплины «Менеджмент» проводится в условиях созданной соответствующей образовательной среды в учебном заведении и в организациях, соответствующих виду профессиональной подготовки студентов.

Реализация дисциплины «Менеджмент» осуществляется в седьмом семестре параллельно с изучением общепрофессиональных дисциплин: «Аудит», «Правовое обеспечение профессиональной деятельности», «Маркетинг» и др.

Изучение программы дисциплины завершается промежуточной аттестацией в форме дифференцированного зачёта, результаты которого оцениваются на основании выполнения студентами всех зачетных мероприятий по дисциплине.

Обучающимся на протяжении всего периода изучения дисциплины оказывается постоянная консультационная помощь.

3.4. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Требования к квалификации педагогических кадров, обеспечивающих обучение по дисциплине «Менеджмент»:

- наличие высшего образования, соответствующего профилю преподаваемой дисциплины;
- наличие опыта профессиональной деятельности в организациях соответствующей профессиональной сферы;
- стажировка в профильных организациях не реже 1 раза в 3 года.

Реализация дисциплины «Менеджмент» в учебном процессе осуществляется преподавателем, данные на которого указаны в таблице 6.

Таблица 6. - Кадровое обеспечение образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом	Характеристика педагогических работников					
		Фамилия, имя, отчество, должность по штатному расписанию	Какое образовательное учреждение окончил, специальность (направление (подготовки) по документу об	Ученая степень и ученое (почетное) звание, квалификационная	Стаж педагогической (научно-	Основное место работы, должность	Условия привлечения к педагогической деятельности
1.	Менеджмент	Забелина Татьяна Ивановна	Благовещенский технологический институт, 1980, инженер-технолог	Почетный работник СПО.	25	Филиал ФГБОУ ВО ВГУЭС в г. Артеме	штатный

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 **Контроль и оценка** результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, выполнения обучающимися индивидуальных заданий, контрольных работ и исследований.

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - актуального профессионального и социального контекста, в котором приходится работать и жить; - основных источников информации и ресурсов для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; - алгоритма выполнения работ в профессиональной и смежных областях; - методов работы в профессиональной и смежных сферах; - структуры плана для решения задач; - порядка оценки результатов решения задач профессиональной деятельности - номенклатуры информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; - приемов структурирования информации; - формата оформления результатов поиска информации содержания актуальной нормативно-правовой документации; - современной научной и профессиональной терминологии; - возможных траекторий профессионального развития и самообразования - психологических основ деятельности коллектива, психологических особенностей личности основ проектной деятельности; - особенностей социального и культурного контекста; - правил оформления документов и построения устных сообщений - современных средств и устройств информатизации; - порядка их применения и программного обеспечение в профессиональной деятельности правил построения простых и 	<p>Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач;</p> <p>оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения;</p> <p>оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач;</p> <p>оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает</p>	<p>Оценка результатов выполнения практической работы</p> <p>Оценка результатов промежуточной аттестации</p> <p>Оценка результатов устного и письменного опроса</p> <p>Оценка результатов решения ситуационных задач</p>

<p>сложных предложений на профессиональные темы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - основных общеупотребительных глаголов (бытовая и профессиональная лексика); - лексического минимума, относящегося к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; - особенностей произношения; - правил чтения текстов профессиональной направленности - порядка выстраивания презентаций; - основ финансового менеджмента, методических документов по финансовому анализу, методических документов по бюджетированию и управлению денежными потоками; 	<p>практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.</p>	
<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; - определять этапы решения задачи; - выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; - составить план действия; определить необходимые ресурсы; - владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; - реализовать составленный план; - оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника) - определять задачи для поиска информации; - определять необходимые источники информации; - планировать процесс поиска; - структурировать получаемую информацию; - выделять наиболее значимое в перечне информации; - оценивать практическую значимость результатов поиска; 	<p>оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач;</p> <p>оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения;</p> <p>оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только</p>	<p>Оценка результатов выполнения практической работы</p> <p>Оценка результатов промежуточной аттестации</p> <p>Оценка результатов устного и письменного опроса</p> <p>Оценка результатов решения ситуационных задач</p>

<ul style="list-style-type: none"> - оформлять результаты поиска - определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; - применять современную научную профессиональную терминологию; - определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования - организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности - грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе - применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; - использовать современное программное обеспечение - понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; - строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); - писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы - выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; - презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; - формировать информационную базу, отражающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков; 	<p>основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач;</p> <p>оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.</p>	
--	---	--

--	--	--

4.2 Оценка индивидуальных образовательных достижений по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование работ	Всего баллов 100			
		Текущая аттестация от 0 до 40 баллов (1-8 неделя)		Семестровая аттестация от 41 до 100 баллов (9-16 неделя)	
		Оценка уровня освоения дисциплины	Оценка компетенций обучающихся	Оценка уровня освоения дисциплины	Оценка компетенций обучающихся
1	Теоретический материал	5	5	5	6
2	Конспект лекции	1	1	1	1
3	ВСР	5	7	5	7
4	Дисциплина	1,5		1,5	
5	Практические работы	2,5	7	2,5	6
7	Промежуточная аттестация			10	10
8	Посещаемость	5		5	
Итого:		40		60	

Таблица 4.3 - Перевод баллов в традиционную систему оценивания

Баллы	Качественная оценка	Количественная оценка
91-100	отлично	«5»
76-90	хорошо	«4»
61-75	удовлетворительно	«3»

менее 61	неудовлетворительно	«2»
более 60	зачтено	
менее 61	не зачтено	

На этапе промежуточной аттестации по медиане качественных оценок индивидуальных образовательных достижений экзаменационной комиссией определяется интегральная оценка освоенных обучающимися профессиональных и общих компетенций как результатов освоения профессионального модуля.

5. ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ, ИЗУЧАЕМЫХИ В ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Валентность — ценность поощрения или вознаграждения — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя, служащее для побуждения людей к эффективной деятельности.

Искусство управления — комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решительность, инициативность

Конкуренция — экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке организациями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.

Контроль — характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать, соответственно, деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Менеджер — специалист в области управления, наемный управляющий, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью подчиненных ему работников и выполняющий одновременно определенные управленческие функции.

Менеджмент — управление производством или коммерцией, а также совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли

Методы управления — система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата

Миссия — четко выраженная причина существования организации

Мотивация это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация труда это стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Организационная культура совокупность общественно-прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений

Организационные отношения взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Основные функции управления виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование.

Планирование задача в плане показать то, что необходимо достичь, какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

Побуждение это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Потребность это осознание отсутствия чего-либо вызывающего у человека побуждение к действию.

Предприниматель это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами.

Предпринимательство основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами от своего имени и на свой риск на постоянной основе.

Принцип менеджмента закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления

Разделение управленческой деятельности объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления). Разделение управленческой деятельности вызвано тенденцией увеличения работ по управлению и потребностью совместной деятельности для повышения эффективности управления. В результате разделения управленческой деятельности возникают функции управления (виды управленческой деятельности) и полномочия (право на принятие решений по комплексу функций управления).

Стимулирование труда внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

Управление целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

Стимулирование создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов. Стимулы так же, как и мотивы, выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

Мотив - внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

Стимул фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов

Интерес стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

Принцип основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы

Ценность свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА» в г. Артеме
(ФИЛИАЛ ФГБОУ ВО «ВГУЭС» В Г. АРТЕМЕ)**

КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по учебной дисциплине

ОП.15 «Менеджмент»

программы подготовки специалистов среднего звена
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Форма обучения: *очное*

Содержание

№ п/п		Стр.
1.	Общие положения	3
2.	Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке	3
3	Структура контрольных заданий	5
3.1	Задания текущего контроля	5
3.2	Задания промежуточной аттестации	28
4.	Шкала оценки образовательных достижений	30
5.	Информационное обеспечение реализации программы	30

1. Общие положения

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.03 Менеджмент

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме: экзамена в 8 семестре.

КОС разработаны в соответствии с:

– программой подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям);

– программой учебной дисциплины «Менеджмент».

2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ПК 4.7 Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков	формировать информационную базу, отражающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков;	основ финансового менеджмента, методических документов по финансовому анализу, методических документов по бюджетированию и управлению денежными потоками;
ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	актуального профессионального и социального контекста, в котором приходится работать и жить; основных источников информации и ресурсов для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритма выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методов работы в профессиональной и смежных сферах; структуры плана для решения задач; порядка оценки результатов решения задач профессиональной деятельности
ОК 02 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации,	определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять	номенклатуры информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемов

необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска	структурирования информации; формата оформления результатов поиска информации
ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие	определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	содержания актуальной нормативно-правовой документации; современной научной и профессиональной терминологии; возможных траекторий профессионального развития и самообразования
ОК 04 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами	организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	психологических основ деятельности коллектива, психологических особенностей личности; основ проектной деятельности
ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе	особенностей социального и культурного контекста; правил оформления документов и построения устных сообщений
ОК 09 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение	современных средств и устройств информатизации; порядка их применения и программного обеспечения в профессиональной деятельности
ОК 10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко	правил построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основных общеупотребительных глаголов (бытовая и профессиональная лексика); лексического минимума, относящегося к описанию

	обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы	предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; особенностей произношения; правил чтения текстов профессиональной направленности
--	---	--

Работа отвечает всем требованиям критериев - *отлично*.

При незначительном нарушении или отсутствии каких-либо параметров в работе- *хорошо*.

Половина критериев или отсутствует или не соответствует требованиям-*удовлетворительно*.

3. Структура контрольных заданий

3.1. Задания текущего контроля

Раздел1 Основы менеджмента

Тема 1.1 Природа менеджмента

Текст задания

Терминология.

Поясните сущность указанных слов и словосочетаний.

Адаптация	Объект управления	Структура организационная
Внешняя среда	Организация	Субъект управления
Жизненный цикл	Переменные внутренней среды	Технологии
Задачи	Подходы к управлению	Управление
Информация	Процесс управления	Факторы прямого воздействия

Культурные ценности	Принципы управления	Функция управления
Менеджмент	Регулирование	Цели
Менеджер	Ресурсы	Цикл управления
Менталитет	Связь	Школа управления

Методы управления

За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 15 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №1: подготовка опорного конспекта на тему «Эволюция управленческой мысли. Становление менеджмента в России». Выполняется в табличной форме

Таблица 1 Сравнительный анализ школ управления. Заполните графы следующей таблицы.

№ п/п	Характеристика	Наименование школы			
1	Основатель и последователь				
2	Представление об объекте				
3	Сущность школы				
4	Используемые методы, приемы				
5	Критерий результативности				

Таблица 2 Сравнительный анализ подходов к управлению. Заполните графы следующей таблицы.

Характеристика	Наименование подхода					
	Системный	Процессный	Ситуационный	Стратегический	Социо-культурный	
Объект	Организация		Процессы	Управленческая	Организация	Неформальная

рассмотрения			проблема		организация
Особенности в рассмотрении объекта управления					
Вклад в теорию управления					
Отношение к внешней среде					

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 90 мин.

Тема 1.2 Внешняя и внутренняя среда организации

Текст задания

Дайте пояснение по характеристикам внешней среды результаты отразите в таблице

Характеристики среды	Содержание	Пример

За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 15 мин.

Практическое занятие №1. Решение ситуационных задач по теме «Внешняя и внутренняя среда фирмы»

Критерии оценки:

Оценка «отлично»: обучающийся дает правильные ответы на все поставленные вопросы, обнаруживает осознанное усвоение правил, умеет самостоятельно использовать изученные понятия.

Оценка «хорошо»: ответ в основном соответствует требованиям, установленным для оценки «отлично», но при ответе допущены отдельные неточности в формулировках или при обосновании выполняемых действий. Обучающийся допускает в отдельных случаях негрубые ошибки.

Оценка «удовлетворительно»: обучающийся не смог сформулировать правильный ответ на 1-2 поставленных вопроса.

Оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не смог сформулировать правильный ответ ни на один поставленный вопрос.

Текст задания

Оценка ресурсов организации

1. Приведите пример формальных и неформальных организаций, с которыми Вам приходилось сталкиваться.

2. Составьте сравнительную характеристику состава ресурсов следующих пар организаций:

- магазин

- кинотеатр

- ателье по пошиву одежды

- кафе

- учебное заведение

гостиница

3. Дайте характеристику факторов, внешней среды для выбранной пары организации.

Перечень внешних опасностей и возможностей включает результаты анализа следующих групп факторов:

1) экономических (фаза развития экономики, изменение доходов населения,);

2).....;

3).....;

4).....;

5).....;

6).....

7) социального поведения.

Перечень внутренних сильных и слабых сторон включает результаты изучения следующих аспектов организации:

1).....;

- 2).....;
- 3).....;
- 4).....
- 5) культура и образ организации

Время на выполнение: 90 мин.

Тема 1.3 Управленческая этика и социальная ответственность бизнеса

Текст задания

Вопросы для обсуждения

1. Сопоставьте две основные точки зрения на социальную ответственность.
2. Каков смысл «железного закона» социальной ответственности?
3. Проведите различие между юридической и социальной ответственностью.
4. Приведите некоторые аргументы за и против социальной ответственности.
5. Опишите, как принципы этики относятся к известным вам действиям руководителей и рядовых работников.
6. Каким образом личностные ценности влияют на поведение человека на рабочем месте?
7. Опишите способы, которыми организация может повысить показатели этичности поведения своих работников.
8. Каковы ваши личные взгляды на проблему «надлежащей роли бизнеса в обществе»?

За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 15 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №2: подготовка реферата на тему

- 1 Социальная ответственность и проблемы общества
- 2 Проблемы этики и управления
- 3 Проблемы и перспективы развития социального партнерства. Особенности становления социального партнерства в России
4. Истоки социальной ответственности коммерческой организации

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 90 мин.

Раздел 2 Технологические функции менеджмента

Тема 2.1 Коммуникации в организации

Текст задания

Модель процесса коммуникации. Дополните и поясните рисунок.



За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 15 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №3: подготовка презентационных материалов по теме «Барьеры в коммуникационном процессе»

Работа отвечает всем требованиям критериев - *отлично*.

При незначительном нарушении или отсутствии каких-либо параметров в работе- *хорошо*.

Половина критериев или отсутствует или не соответствует требованиям-*удовлетворительно*.

Время на выполнение: 90 мин.

Тема 2.2 Принятие управленческих решений

Текст задания

Опираясь на изученный материал приведите примеры решений

Типология управленческих решений

Критерий классификации	Виды решений	Примеры
По функциям управления	Плановые, организационные, мотивационные, регулирующие, контролирующие	
По характеру решения задач	Стратегические, оперативные	
По степени определенности ситуации	В условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности	
По степени структуризации	Хорошо структурированные (алгоритмические) Слабо структурированные (нестандартные, эвристические)	
По функциональным областям	Финансовые, кадровые, производственные, сбытовые, снабженческие (маркетинговые)	
По масштабам воздействия	Общие, частные, экспериментальные	
По числу критериев	Однокритериальные, многокритериальные	
По направлению воздействия	Внутренние, внешние	
По способу принятия	Индивидуальные (единоличные), коллегиальные, коллективные	
По используемым подходам	Интуитивные, на основе суждений (знания, опыта), с помощью рациональной процедуры	
По обязательности исполнения	Директивные, рекомендательные, ориентирующие	

За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 15 мин.

Практическое занятие № 2 решение ситуационных задач на тему «Принятие эффективных управленческих решений»

Текст задания

Срочное решение.

Международная сеть отелей «IBIS» на территории Германии возглавлял Эрвин Мюллер. Ему подчинялись три директора территориальных отделений. Самое крупное из них, Западное, имело 11 отделений, Восточное — 5 и Центральное — 7. Господин Мюллер отвечал за всю сеть и подчинялся президенту компании.

Сегодня, после 16 часов, он попросил секретаря отменить все встречи, чтобы обдумать план дальнейших действий. В этом полугодии предстояло добиться дополнительной экономии издержек. В такой сфере деятельности, как гостиничный бизнес, очень многое зависит от людей, и потому действовать надо было осторожно.

Западное отделение возглавлял Вилли Шварц, пользующийся авторитетом и любовью со стороны подчиненных. Это не раз удивляло и настораживало г-на Мюллера, поскольку сам он с подчиненными был строг и формально вежлив. Более теплые отношения всегда казались ему неприемлемыми для деловой среды, и он не скрывал этого.

Два дня назад г-н Шварц сообщил ему о том, что получил предложение о работе в другой сети отелей с прибавкой жалования до 17 тыс. евро. Теперь надо было принять решение относительно того, как реагировать на это сообщение.

На должность директора Западного отделения можно было пригласить из Австрии Людвиг Коха. Он работал управляющим одного из лучших отелей компании. Организаторские способности г-на Коха не вызывали сомнений, но вот его вспыльчивость и грубость при общении с подчиненными могли бы серьезно помешать делу и даже привести к убыткам. В этом случае пришлось бы снова искать подходящую кандидатуру; кроме того, Л. Коху надо было платить на 3 тыс. евро больше, чем В. Шварцу.

Альтернативной кандидатурой был Вальтер Крюгер, который был директором самого большого отеля в Германии. Вероятно, он сможет справиться с обязанностями В. Шварца и добиться экономии. Безусловно, г-н Крюгер будет доволен продвижением по службе, тем более что сейчас он получает на 6 тыс. евро меньше, чем г-н Шварц.

Решение надо было принимать срочно, поскольку через три дня В. Шварц должен был дать ответ конкурентам о переходе на работу к ним.

Представьте схему, отражающую служебное положение всех действующих в ситуации лиц.

Определите проблему и альтернативы ее решения.

Опираясь на концепцию рационального решения проблем, докажите правильность принятого решения.

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на задание выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 45мин.

Раздел 3 Общие функции менеджмента

Тема 3.1 Стратегическое управление

Текст задания

1. Какова история зарождения, проблематика, основная цель стратегического планирования и управления в коммерческой сфере?
2. Как вы считаете, почему стратегическое планирование не нашло достаточного применения в настоящее время?
3. Какими обстоятельствами характеризуется стратегическое планирование и в чем преимущество его применения?
4. Дать определение понятия «стратегическое планирование».
5. Что свойственно стратегическому планированию? Что обуславливает уровень рисков? Что учитывает временная ориентация? Охарактеризуйте реактивное и инактивное планирование, укажите их достоинства и недостатки.
6. Охарактеризуйте преактивное и интерактивное планирование, отмечая плюсы и минусы.
7. Какие факторы внешней среды влияют на коммерческие процессы и должны учитываться при стратегическом планировании.

За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 20 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №4: решение ситуационных заданий на тему «Стратегическое планирование и управление»

Текст задания

Сделайте анализ ниже предложенных ситуаций

Ситуация1

Отель "Солнечный берег"

Отель "Солнечный берег" в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери Оксаны. Ранее Оксана прошла двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Оксана начала изучать работу отеля. Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Девушка узнала, что в последние годы дело не

расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхим.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2008 г. оборот отеля был чуть больше 80 000 долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота гостиницы приведена в таблице. Без сомнения, сильной стороной отеля была кухня. Кроме "Солнечного берега", на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон.

Структура оборота отеля "Солнечный берег", %

Статьи расходов	Отель "Солнечный берег"	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

"Солнечный берег" оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число отдыхающих. Оксане было ясно, что "Солнечный берег" выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести следующие изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 000 долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 000 долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 000 долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, предоставит субсидию в размере 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 000 долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план выбрать на будущее.

Вопросы и задания по ситуации 1

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель "Солнечный берег"?
2. Охарактеризуйте уровень неопределенности внешней среды.
3. Определите тип внешней среды отеля в координатах "простая - сложная", "стабильная - нестабильная".

Ситуация 2.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено

компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шую позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась.

В результате производство упало до 200 - 300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Предложите ваше решение.

оценка **«отлично»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями и демонстрациями на анатомических препаратах, с правильным и свободным владением анатомической терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие.

- оценка **«хорошо»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.

- оценка **«удовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях.

- оценка **«неудовлетворительно»**: ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений и демонстраций на анатомических препаратах или с большим количеством ошибок, ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют.

Тема 3.2 Организация взаимодействия в управлении и полномочия

Текст задания

Укажите термины, характеризующие приведенными понятиями.

1. Информация, передаваемая по неформальным каналам общения.
2. Человек, эффективно осуществляющий неформальное руководство.
3. Система подчинения нижестоящих органов и должностных лиц вышестоящим органам и лицам.
4. Группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса.
5. Система отношений внутри коллектива, зафиксированная документально.
6. Система отношений внутри коллектива, в значительной мере основанная на личных отношениях между работниками.
7. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
8. Разделение труда, создающее уровни соподчинения.
9. Число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.
10. Логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.
11. Необходимость и обязанность отвечать за свои поступки и действия.

12. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

13. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Время на выполнение: 10 мин.

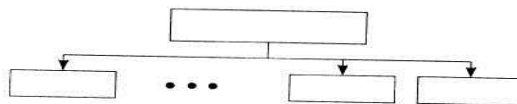
За правильный ответ на вопрос выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

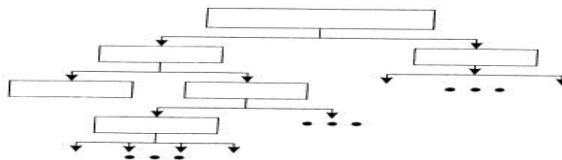
Внеаудиторная самостоятельная работа студента №5: Анализ организационных структур Текст задания

Заполните пропуски на рисунке. Опишите преимущества и недостатки различных типов организационных структур с точки зрения делегирования полномочий

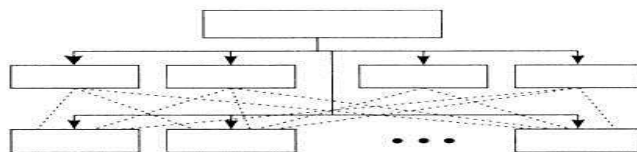
ЗАДАНИЕ 1. Патриархальная организационная структура.



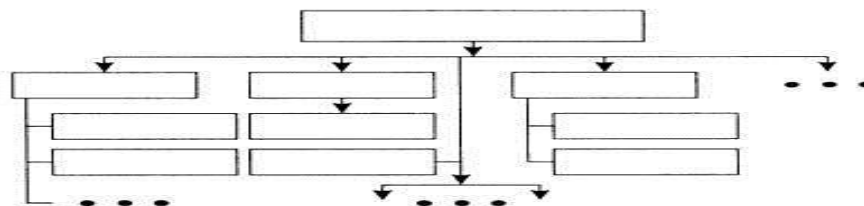
ЗАДАНИЕ 2. Линейная организационная структура..



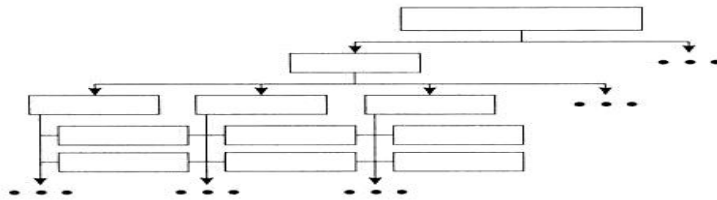
ЗАДАНИЕ 3. Функциональная организационная структура (пунктиром обозначены функциональные связи).



ЗАДАНИЕ 4. Линейно-функциональная организационная структура.



ЗАДАНИЕ 5. Матричная организационная структура.



ЗАДАНИЕ 6. Дивизиональная организационная структура.

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на задание выставляется – 0 баллов.

Время выполнения 90мин.

Тема 3.3 Управление изменениями в организации

Текст задания

Ответьте на вопросы теста

1. **Изменения:**
 - а) обязательно происходит во всех организациях без исключения
 - б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
 - в) должны происходить только в кризисных организациях
 - г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
2. **Цель изменений:**
 - а) сократить персонал
 - б) устранить недостатки во внутренней среде организации
 - в) изменить выпускаемые продукты и структуру
 - г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации
 - д) адаптировать организацию к изменению внешней среды
3. **К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**
 - а) низкий профессионализм персонала
 - б) внутренние и внешние
 - в) внешние, внутренние, психологические
 - г) логические, социологические, психологические
4. **Для проведения изменений в организации требуется:**
 - а) желание руководства
 - б) наличие проблем
 - в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
 - г) отсутствие сопротивления изменениям
5. **Типология видов организационных изменений:**
 - а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
 - б) имеет практическое и теоретическое значение
 - в) представляет интерес для студентов
 - г) представляет интерес для ученых
6. **Основные уровни организационных изменений:**
 - а) индивидуальный, групповой, системный
 - б) внешний и внутренний
 - в) логический, социологический, психологический
 - г) закрытый и открытый

7. Правила (принципы) проведения изменений:

- а) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в) организация формулирует самостоятельно
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

8. Основные формы сопротивления изменениям:

- а) слухи, утаивание информации
- б) открытая, закрытая
- в) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- г) забастовки, увольнение, неподчинение

9. Классификация причин сопротивления изменениям

- а) представляет интерес для студентов
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) не имеет смысла при планировании изменений
- г) представляет интерес для ученых

10. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- а) материальное и моральное стимулирование
- б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
- в) издание приказов, распоряжений
- г) увольнение, понижение по должности

11. Основные уровни сопротивления изменениям

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый
- в) явный, неявный
- г) индивидуальный, групповой, системный

12. Сопротивление изменениям

- а) вызывается субъективными причинами
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся
- в) результат плохого менеджмента
- г) всегда сопутствуют любым изменениям
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

13. Основные виды сопротивления изменениям

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) индивидуальное, групповое, системное
- в) открытое и закрытое
- г) логическое, социологическое, психологическое

14. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:

- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) при решении технических проблем
- д) в кризисных ситуациях, жестких условиях

15. Директивная стратегия организационных изменений используется:

- а) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- д) при решении технических проблем

16. Стратегия соучастия организационных изменений используется:

- а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- г) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

д) при решении технических проблем

17. Нормативная стратегия организационных изменений используется:

а) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

б) при решении технических проблем

в) в кризисных ситуациях, жестких условия

г) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

18. Переговорная стратегия организационных изменений используется:

а) при решении технических проблем при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

в) в кризисных ситуациях, жестких условиях

г) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

19. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются

а) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления:

б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам

в) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

20. Факторами выбора стратегии являются:

а) содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

б) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

в) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам

г) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

За правильный ответ на вопрос выставляется – 0,5 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 20 мин.

Тема 3.3 Контроль в организации

Текст задания

Ответьте на вопросы теста

1. Контроль это:

а) процесс с помощью которого анализируются результаты труда

б) процесс с помощью которого составляются планы

в) процесс обеспечения достижения организацией своих целей

2. Необходимость контроля обусловлена:

- а) неопределенностью и поддержанием успеха
- б) систематическим невыполнением плана
- в) созданием системы жесткого планирования

3. Заключительный контроль осуществляется на:

- а) входе в организацию
- б) на выходе
- в) в процессе производства продукции

4. Процесс контроля состоит из:

- а) двух этапов
- б) пяти этапов
- в) трех этапов

5. Масштаб допустимых отклонений показывает, что система срабатывает

- а) при наличии незначительных отклонений от стандартов
- б) при наличии заметных отклонений от стандартов
- в) даже в случае отсутствия отклонений

6. Предварительный контроль осуществляется на:

- а) входе в организацию
- б) выходе
- в) в процессе производства продукции

7. Эффективный контроль должен быть:

- а) жестким
- б) ежедневным
- в) своевременным, гибким, простым, экономичным

8. Правильным ли считается утверждение, «Обстоятельство, когда стандарт установлен на низком уровне, и достичь его не составляет никакого труда, оказывает сильное

мотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.»

- А) да
- Б) нет

9. Избыточная сложность контроля ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией.

- А) да
- Б) нет

За правильный ответ на вопрос выставляется – 0,5 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

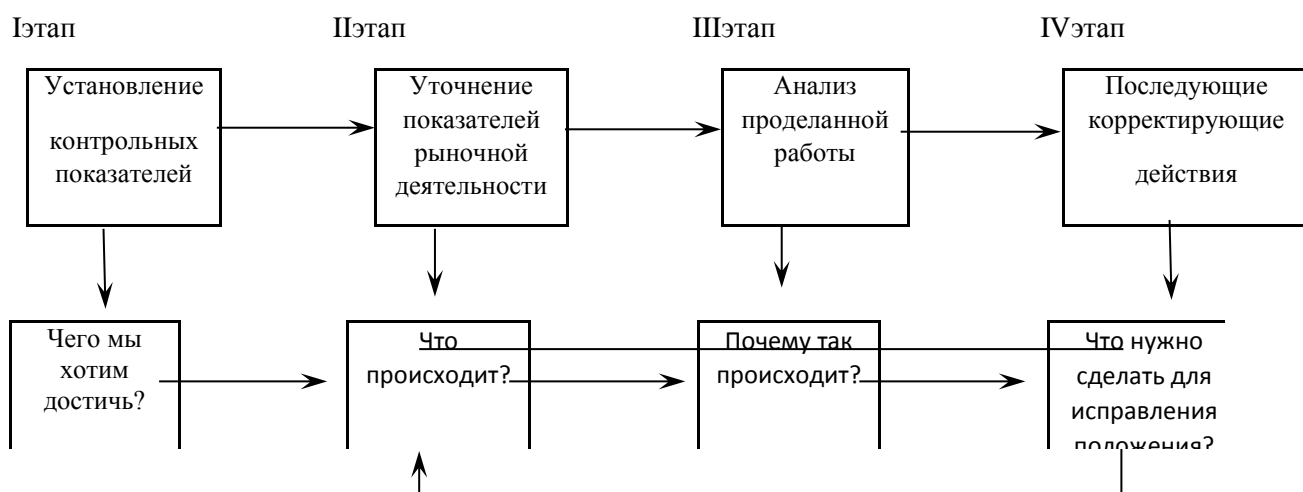
Время на выполнение: 10 мин.

Практическое занятие №4 построение таблиц на тему «Контроль и его характеристики»

Текст задания

Задание 1.

Сейчас особенное значение имеет контроль за выполнением целей организации. 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 коммерческой сфере?

2. Какие особенности организации контроля за деятельностью предприятий коммерческой сферы 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 результата работы коммерческих организаций.

Время на выполнение: 30 мин

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на задание выставляется – 0 баллов.

Задание 2 Характеристики контроля.

По приведенному образцу продолжите заполнение таблицы.

Вид контроля	Сфера использования	Метод	Исполнитель
Предварительный	Обеспечение трудовыми ресурсами	Проверка соответствия квалификации работника требованиям будущей работы Инструктаж и тестирование перед выполнением работы	Отдел кадров или отдел развития персонала Непосредственный начальник
	Обеспечение сырьем, материалами, комплектующими Обеспечение финансовыми ресурсами	Входной контроль на основе статистических методов Выбор «постоянного поставщика» с уточнением требований к поставкам Сертификация системы качества поставщика Составление бюджетов	Отдел технического контроля Планово-бюджетный отдел
Текущий			
Заключительный			

Особенности функции контроля. В таблице сформулированы особенности функции контроля. Заполните свободную колонку по приведенному образцу.

Особенность функции контроля	Форма проявления в практической деятельности
1. Имеет психологический аспект	<p>1. Внутри контроля встроено требование обязательности исполнения, поэтому присутствует давление на исполнителя. Восприятие давления носит индивидуальный характер, поэтому, реализуя контроль, руководитель должен считаться с особенностями личности, т.е. контроль должен носить индивидуальный характер</p> <p>2. Контроль — это профессиональная услуга, которую руководитель обязан оказывать своему подчиненному. Руководитель не имеет права игнорировать функцию контроля, иначе у подчиненного складывается ощущение ненужности выполняемой работы</p> <p>3. Необходимо обсуждать с подчиненным срок и форму контроля при выдаче задания, иначе может стоиться впечатление, что сначала вы доверяли, а теперь решили проверять</p> <p>4. Следует учитывать разнообразие форм контроля: от развернутого отчета о проделанной работе до вопроса на ходу «Как дела?» и выбирать их в соответствии с ситуацией</p>
2. Является парной с функцией планирования	
3. Реализуется всеми членами организации	

Время на выполнение: 60 мин

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на задание выставляется – 0 баллов.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №6: составление тезисов на тему «Управление качеством продукции в России и за рубежом».

Время на выполнение: 90 мин

За правильный ответ на задание выставляется – 1 балл.

За неправильный ответ на задание выставляется – 0 баллов.

Раздел 4 Социально-психологические функции менеджмента

Тема 4.1 Мотивация персонала. Методы управления

Текст задания

1. Чем отличаются содержательные теории мотивации от процессуальных? Объясните на примере.
2. В чем заключается классическая теория мотивации? В чем ограниченность этой теории? Приведите пример.
3. Раскройте сущность подстегивающего и доверительного подходов к мотивации? Какой подход применяется в основном в японских корпорациях и почему?
4. В чем отличие теории иерархии потребностей от теории двух факторов? Назовите авторов этих теорий.
5. Чем объясняется различие в наборе функций, предложенных классической и количественной школой, современными учебниками по управлению?
6. Охарактеризуйте основные методы управления и определите их роль в системе мотивации

За правильный ответ на вопрос выставляется – 0,5 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 10 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента № 7 подготовка реферата по теме «Содержательные и процессуальные теории мотивации»

За правильно выполненное задание выставляется – 3 балл.

За неправильно выполненное задание выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 90 мин

Тема 4.3 Лидерство в организации

Текст задания. Ответьте на вопросы теста

1. В каких случаях из перечисленных ниже, следует применять авторитарный стиль руководства.

- А) ликвидация аварий
- Б) начальная стадия формирования коллектива
- В) в армии

Г) в творческих коллективах

2. Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений.

- а) надо ставить частичные задачи
- б) цели следует определять вместе с сотрудниками

3. Какой стиль лучше применять в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе

- А) либеральный или пассивный
- Б) жесткого администрирования

4. Какое определение соответствует понятию « власть »

- А) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого
- Б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, что бы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации
- В) возможность влиять на поведение других лиц

5. Экспертная власть основана на :

- а) убеждении
- б) принуждении
- в) знании

6. Власть харизмы основана на власти:

- а) убеждении
- б) принуждении
- в) примера

7. Для того, чтобы иметь власть основанную на вознаграждении следует:

- а) иметь систему жесткого контроля
- б) располагать определенными ресурсами

8. Верно ли, что теория МакГрегора (X и Y) формирует лишь два взгляда на управление – авторитарный и демократический

- а) да
- б) нет

9. Управленческая решетка Блейка, Мутона включает:

- а) два стиля управления
- б) три стиля
- в) шесть стилей управления
- г) пять стилей управления

10. Ситуационные модели лидерства помогают:

а) выбрать стиль управления

б) осознать необходимость гибкого подхода к руководству

11. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более высокого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень на котором они оперируют

а) да

б) нет

За правильный ответ на вопрос выставляется – 0,5 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 10 мин.

Практическое занятие №4 составление сравнительной таблицы «Виды и характеристики лидерства».

Текст задания

Задание 1 Характеристики стилей управления.

Заполните свободные места в таблице.

Характеристика	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Объект, принимающий решение	Руководитель		
Роль руководителя			
Предмет контроля	Задача		Нормы и правила
Квалификация персонала			Высокая
Характеристика организационной структуры		Адаптивная	

Стили управления. Заполните свободные места в таблице.

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Подход к принятию		Советуется с	Ждет указаний

решений		подчиненным	руководства или решения совещания
Отношение к подчиненным			Просит, упрощает
Отношение к инициативе		Поощряет, использует в интересах дела	
Отношение к обучению		Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту склонность у подчиненных
Отношение к дисциплине		Поддерживает разумную дисциплину, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Основной метод стимулирования			Различные виды стимулов

Задание 2 Ситуации для обсуждения

Ситуация 1. Тефлоновый лидер

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности:

- всегда уделял много внимания способности общаться;
- в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом. Если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения;
- определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями;
- повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки;
- пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал. Он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»;
- концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен;
- во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они об этом говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему;
- считал, что для руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику [76].

Вопросы для обсуждения ситуации

Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.

Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?

Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

Ситуация 2. Контрастные стили

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел, все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими — это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку — и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?

Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

За правильно выполненное задание выставляется – 1 балл.

За правильно выполненное задание выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 90 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №7: составление презентационного материала на тему «Управление группами»

Работа отвечает всем требованиям критериев - *отлично*.

При незначительном нарушении или отсутствии каких-либо параметров в работе- *хорошо*.

Половина критериев или отсутствует или не соответствует требованиям-*удовлетворительно*.

Тема 4.3 Управление конфликтами и стрессами

Текст задания.

Ответьте на вопросы теста

1. Конфликт это:

- а) соперничество между людьми
- б) ситуация, в которой сталкиваются несовпадающие интересы одного или нескольких участников, причем путь и достижение своих целей у них различны
- в) отсутствие согласия между двумя и более людьми
- г) все ответы верны
- д) а + б
- е) б + в

2. Внутри личностный конфликт это конфликт:

- а) ролевой
- б) межгрупповой
- в) между личностью и группой

3. Компромиссный стиль разрешения конфликта предполагает:

- а) нахождение общей точки зрения
- б) принуждение
- в) уход от проблемы

5. Разъяснение требований к работе относится к:

- А) структурным методам разрешения конфликтов
- Б) межличностным методам разрешения конфликтов

6. Для разрешения конфликта между подразделениями необходимо использовать

- А) сглаживающие механизмы

- б) координированные и интегрированные механизмы
- в) метод принуждения

7. Причины конфликтов:

- а) отсутствие информации
- б) неудовлетворительная организационная структура
- в) различие в целях, распределение ресурсов, взаимозависимость задач.

8. Дисфункциональный конфликт:

- а) способствует повышению эффективности организации
- б) препятствует нормальному функционированию организации

9. Неформальные группы это группы сформированные по:

- а) по воле руководства для организации производственного процесса
- б) спонтанно как результат на неудовлетворенные индивидуальные потребности

10. Целевые роли:

- а) дают возможность отбирать групповые задачи и выделять их
- б) подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы

За правильный ответ на вопрос выставляется – 0,5 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 10 мин.

Раздел 5. Управление операциями

Тема 5.1 Управление трудовыми ресурсами

Текст задания.

Ответьте на вопросы

1. Опишите важнейшие элементы управления трудовыми ресурсами
2. Дайте определение человеческих ресурсов
3. Дайте определение трудовых ресурсов,
4. Опишите процедуру набора кадров
- 5 Дайте характеристику источникам найма персонала

6. Переатестация и ее роль в процессе управления трудовыми ресурсами
7. Карьера, и ее роль в развитии персонала.
8. Охарактеризуйте понятия ротация и обогащение персонала.

За правильный ответ на вопрос выставляется – 0,5 балл.

За неправильный ответ на вопрос выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 10 мин.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента №9: составление схемы по теме «Управление производством»

Тема 5.2 Эффективность управления

Практическое занятие №5: решение ситуационных задач на тему «Оценка эффективности менеджмента». Обобщение полученных знаний. Выполнение индивидуальных заданий.

Текст задания

Задание 1

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства

Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно

Недостатки

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности)

Объективные трудности в работе российских менеджеров:

постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты

В современной России много талантливых и опытных менеджеров

В России имеются широкие возможности для предпринимательства

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества

Вопросы

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

Задание 2

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторе» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, предлагается много. Одна из систем мероприятий предлагается далее. Проанализируйте ее.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.
2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать; эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.
3. Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.
4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц, и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.
6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.
7. Если планируемые достижения, следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.
8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.
9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.
10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.
11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.
12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.
13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.
14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики; в чем она ей чужда?
2. Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий чтобы сделать их более эффективными?
3. В какой мере, если бы вы были менеджер, вы приняли предлагаемую систему за основу?

За правильно выполненное задание выставляется – 1 балл.

За правильно выполненное задание выставляется – 0 баллов.

Время на выполнение: 90 мин.

6.2 Задания промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Социально-экономические предпосылки и условия формирования менеджмента.
2. Система подготовки менеджеров в ведущих зарубежных странах.
3. Содержание категорий менеджмента,
4. Сущность и основные признаки организации.

5. Виды базовых организационных структур управления и их характеристики. Особенности организации управления в условиях различных форм собственности.
6. Сущность деятельности менеджера.
7. Ролевые функции менеджера.
8. Уровни управления, факторы оказывающие воздействие на формирование уровней управления.
9. Менеджерский и предпринимательский стиль управления. Сходства и отличия.
10. Критерии успешной деятельности организации.
11. Подходы к управлению на основе различных школ.
12. Процессный подход к управлению.
13. Системный подход к управлению.
14. Ситуационный подход к управлению.
15. Дайте характеристику основным внутренним переменным в организации.
16. Роль бизнеса в обществе.
17. Социальная ответственность за и против.
18. Этика и современное управление.
19. Основные виды коммуникации в организации. Коммуникационные сети.
20. Дайте характеристику коммуникационного процесса.
21. Преграды в межличностных коммуникациях.
22. Опишите способы, которые можно использовать для повышения отдачи личностных коммуникаций.
23. Основные преграды в организационных коммуникациях. Пути совершенствования.
24. Планирование: цели, задачи. Виды планов. Методы планирования.
25. Сущность и функции стратегического планирования.
26. Цели организации и их характеристики.
27. Необходимость оценки и анализа внешней среды.
28. Назначение управленческого обследования.
29. Стратегические альтернативы используемые при планировании.
30. Реализация стратегического плана.
31. Управление реализацией стратегического плана.
32. Делегирование, ответственность и полномочия.
33. Виды полномочий и типы административного аппарата.
34. Эффективная организация распределения полномочий.
35. Проектирование организационной структуры, факторы оказывающие влияние на построение организационных структур.
36. Виды организационных структур управления и их характеристики.
37. Департаментализация ее роль в управлении
38. Адаптивные структуры и их характеристики.
39. Новые организационные структуры управления и их характеристики
40. Дайте характеристику централизации и децентрализации.
41. Содержательные теории мотивации. Теория Маслоу.
42. Эволюция понятия мотивации.
43. Теория мотивации Мак-Клелланда и Герцберга.
44. Процессуальные теории мотивации, теория ожидания.
45. Процессуальные теории мотивации, теория справедливости.
46. Теория постановки цели. Партиципативная теория.
47. Сущность и смысл контроля.
48. Виды контроля и его функции.
49. Процесс контроля.
50. Группы и их значимость.
51. Развитие неформальных организаций и их характеристики.
52. Управление группами.
53. Формы власти и влияния.
54. Природа и содержание понятия лидерства. Лидерство и управление.
55. Поведенческий подход к лидерству.
56. Ситуационные подходы к лидерству
57. Конфликт и его характеристики

58. Управление конфликтами
59. Стрессы и управление ими.
60. Организационные изменения. Управление изменениями.
61. Процесс принятия решений.
62. Виды решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
63. Модели и методы принятия решений.
64. Организация производственных процессов.
65. Управление персоналом

7. Шкала оценки образовательных достижений

Баллы	Качественная оценка	Количественная оценка
91-100	отлично	«5»
76-90	хорошо	«4»
61-75	удовлетворительно	«3»
менее 61	неудовлетворительно	«2»
более 61	зачтено	
менее 61	не зачтено	

8. Информационное обеспечение реализации программы

Основная литература

Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. <https://biblio-online.ru/bcode/437017>

Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. <https://biblio-online.ru/bcode/437954>

Электронные издания (электронные ресурсы)

Elibrary (НЭБ) <http://elibrary.ru>
 ЭБС «BOOK.RU» <https://www.book.ru>
 ЭБС «Юрайт» www.biblio-online.ru
 ЭБС «Лань» e.lanbook.com
 СПС «КонсультантПлюс»

Дополнительная литература

Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. <https://biblio-online.ru/bcode/447359>

Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. <https://biblio-online.ru/bcode/437016>