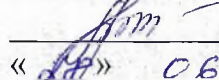


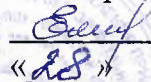
СОГЛАСОВАНО

Руководитель МО
профессиональных
дисциплин

 И.В. Мироненко
« 28 » 06 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по УПР

 Е.Н. Золотарева
« 28 » 06 2021 г.



КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОП. 12 Менеджмент

Программа подготовки специалистов среднего звена
для специальности среднего профессионального образования
социально-экономического профиля
40.02.01 «Право и организация социального обеспечения»
на базе основного общего образования

Арсеньев

Оглавление

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
2 ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»	3
3 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	5
3.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения основной образовательной программы	5
3.2 Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств	8
3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	10
3.3.1 Тематика рефератов, докладов и творческих работ студентов	10
3.3.2 Тестовое задание для проведения экзамена	10
3.3.3 Практическое задание	14

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Назначение фонда оценочных средств.

КОС предназначены для определения соответствия качества подготовки обучающихся СПО к требованиям ФГОС по учебной дисциплине **ОП. 12 Менеджмент** (для обучающихся по специальности **40.02.01 «Право и организация социального обеспечения»**

1.2 Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

1.3 Структура и содержание заданий разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.12. Менеджмент.

2 ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» включает все виды оценочных средств, позволяющих проконтролировать освоение обучающимися общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 «Право и организация социального обеспечения», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 27.10.2023 № 798 и рабочей программой дисциплины «Менеджмент».

Фонд оценочных средств (ФОС) создается в соответствии с требованиями ФГОС СПО для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

«Менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы (ППССЗ). Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент» включает в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ППССЗ; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, практического опыта, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ППССЗ; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Фонд оценочных средств - комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных

достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ модулей (дисциплин).

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;

надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;

объективности: разные студенты должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами ФОС являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной учебной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и -практической составляющих учебной дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных средств, входящих в ФОС);
- качество оценочных средств и ФОС в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

3 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

3.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения основной образовательной программы

Основной задачей оценочных средств является контроль и управление процессом приобретения студентами необходимых знаний и умений, определенных стандартом.

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

- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;
- принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;
- мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;
- применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.

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

- особенности современного менеджмента;
- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
- информационные технологии в сфере управления.

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

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

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

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

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

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного

развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.

ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.

ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование личностных результатов реализации программы воспитания:

ЛР 1. Осознающий себя гражданином и защитником великой страны.

ЛР 2. Проявляющий активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

ЛР 3. Соблюдающий нормы правопорядка, следующий идеалам гражданского общества, обеспечения безопасности, прав и свобод граждан России. Лояльный к установкам и проявлениям представителей субкультур, отличающий их от групп с деструктивным и девиантным поведением. Демонстрирующий неприятие и предупреждающий социально опасное поведение окружающих.

ЛР 4. Проявляющий и демонстрирующий уважение к людям труда, осознающий ценность собственного труда. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионально конструктивного «цифрового следа».

ЛР 5. Демонстрирующий приверженность к родной культуре, исторической памяти на основе любви к Родине, родному народу, малой родине, принятию традиционных ценностей многонационального народа России.

ЛР 6. Проявляющий уважение к людям старшего поколения и готовность к участию в социальной поддержке и волонтерских движениях.

ЛР 7. Осознающий приоритетную ценность личности человека; уважающий собственную и чужую уникальность в различных ситуациях, во всех формах и видах деятельности.

ЛР 8. Проявляющий и демонстрирующий уважение к представителям различных этнокультурных, социальных, конфессиональных и иных групп. Сопричастный к сохранению, преумножению и трансляции культурных традиций и ценностей многонационального российского государства.

ЛР 9. Соблюдающий и пропагандирующий правила здорового и безопасного образа жизни, спорта; предупреждающий либо преодолевающий зависимости от алкоголя, табака, психоактивных веществ, азартных игр и т.д. Сохраняющий психологическую устойчивость в ситуативно сложных или стремительно меняющихся ситуациях.

ЛР 10. Заботящийся о защите окружающей среды, собственной и чужой безопасности, в том числе цифровой.

ЛР 11. Проявляющий уважение к эстетическим ценностям, обладающий основами эстетической культуры.

ЛР 12. Принимающий семейные ценности, готовый к созданию семьи и воспитанию детей; демонстрирующий неприятие насилия в семье, ухода от родительской ответственности, отказа от отношений со своими детьми и их финансового содержания.

Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные отраслевыми требованиями к деловым качествам личности:

ЛР 13. Демонстрирующий умение эффективно взаимодействовать в команде, вести диалог, в том числе с использованием средств коммуникации.

ЛР 14. Демонстрирующий навыки анализа и интерпретации информации из различных источников с учетом нормативно-правовых норм.

ЛР 15. Демонстрирующий готовность и способность к образованию, в том числе самообразованию, на протяжении всей жизни; сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности.

Оценочные средства для контроля знаний и умений, формируемых дисциплиной ОП.12 «Менеджмент», оцениваемые компоненты компетенций отражены в таблице.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Сущность и особенности современного менеджмента	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Реферат, сообщение, тесты, устный опрос
Методы менеджмента	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Сообщение, тесты, устный опрос
Предприятие как объект управления	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Сообщение, тесты, устный опрос

Функции менеджмента	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Реферат, сообщение, тесты, устный опрос, ситуационные задачи
Управленческие решения	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Реферат, сообщение, тесты, устный опрос, ситуационные задачи
Лидерство и руководство	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Реферат, сообщение, тесты, устный опрос, ситуационные задачи
Управление конфликтами и стрессами	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Реферат, сообщение, тесты, устный опрос, ситуационные задачи
Деловое общение	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Реферат, сообщение, тесты, устный опрос, ситуационные задачи
Самоменеджмент	ОК 1-4, ПК 1.2, ПК 2.3	Сообщение, устный опрос, ситуационные задачи

3.2 Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств

Перечень оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Устные оценочные средства			
1	Собеседование, устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
Письменные оценочные средства			
3	Реферат	Продукт самостоятельной работы аспиранта, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
4	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
5	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	задания для решения кейс-задачи

Критерии и шкала оценивания ответов на устные вопросы

№	Критерии оценивания	Кол-во баллов	Оценка/зачет
1.	полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.	10	отлично
2.	студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.	8	хорошо

3.	ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.	5	удовлетворительно
4.	студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.	0	неудовлетворительно

Критерии и шкала оценивания результатов тестирования

№	% правильных ответов	оценка/зачет
1	90-100 %	отлично
2	80-89%	хорошо
3	70-79%	удовлетворительно
4	60 и менее	неудовлетворительно

Критерии и шкала оценивания рефератов

№	Критерии оценивания	количество баллов
1	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	5 баллов
2	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	4-5 балла
3	Имеются существенные отступления от требований к реферату. Тема освещена частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.	3-4 балла
4	Тема освоена частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-2 балла
5	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	0 баллов

Критерии и шкалы оценивания кейс-задач

№	Критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	Умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений.	1	
2	Умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации.	1	
3	Умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.	1	
4	Умение принять правильное решение на основе анализа ситуации.	1	

5	Навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.	1	
6	Навык критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.	1	
7	Адекватность и соответствие ответов специалиста современным тенденциям рынка, конструктивность.	1	
8	Креативность, нестандартность предлагаемых решений;	1	
9	Количество альтернативных вариантов решения задачи.	1	
10	Наличие необходимых навыков, их выраженность в зависимости от требований.	1	
	Количество баллов в целом	10	

3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.3.1 Тематика рефератов, докладов и творческих работ студентов

1. Принципы руководства по В.И. Ленину.
2. Сравнительный анализ Американского и Японского менеджмента..
3. Особенности неформальных групп и возможности управления ими.
4. Механизм воздействия неформальной организации на развитие формальной организации.
5. Сущность горизонтального и вертикального разделения труда в менеджменте.
6. Анализ наиболее распространенных организационных форм в рыночной экономике.
7. Особенности адаптивных организационных структур.
8. Анализ цепочки стратегического планирования.
9. Роль контроля в управлении.
10. Делегирование полномочий – важная составляющая работы руководителя.
11. Роль руководящих кадров организации в условиях рыночной экономики.
12. Сущность управленческого решения.
13. Особенности бизнес-документов.
14. Состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
15. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
16. Проблема межличностных отношений в трудовом коллективе.
17. Имидж менеджера и организации.
18. Корпоративная культура.
19. Невербальный язык общения.
20. Управление конфликтами в организации.
21. Сущность эффективной коммуникации.
22. Этика в современном управлении.
23. Правила ведения деловых переговоров.
24. Самоменеджмент – роль в работе менеджера.

3.3.2 Тестовое задание для проведения экзамена

№	Вопрос с эталонами ответов	КПО
1.	Менеджмент рассматривается в управленческой литературе как а) производственная деятельность организации б) самостоятельный вид профессиональной деятельности в) рациональное использование ресурсов для достижения целей г) деятельность, имеющая целью продвижения товаров на новый рынок	2
2.	Где преимущественно следует использовать понятие «менеджмент»? а) в естественных системах б) в предпринимательских, корпоративных структурах в) в социально-экономических системах г) в иерархических структурах д) во всех управленческих структурах	1
3.	Менеджер – это человек, который ... а) дает полезные советы по руководству организацией; б) во всех решениях руководствуется в первую очередь экономическими соображениями; в) организывает конкретную работу в рамках определенного числа подчиненных ему сотрудников.	1
4.	Менеджеры низшего уровня: а) осуществляют контроль выполнения производственных заданий своими подчиненными; б) готовят информацию для рассмотрения менеджерами высшего уровня; в) осуществляют разработку стратегии организации.	1
5.	Слова «предприниматель» и «менеджер» являются синонимами: а) да б) нет	1
6.	Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? а) в 19 веке б) на рубеже 19-20 веков в) в середине 20 века г) в средние века	1
7.	С чем было связано возникновение практики управления? а) с появлением общественности в) с разделением и кооперацией труда б) с возникновением письменности г) с возникновением производства	1
8.	Какие методы управления означают создание равных возможностей для всех членов коллектива, работа по улучшению условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производственной активности: а) методы организационного воздействия б) методы экономического воздействия в) социальные методы г) психологические методы	1
9.	Подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания - это: а) субъект управленческого решения б) объект управленческого решения в) предмет управленческого решения	1
10.	Продуктом труда менеджера являются а) информация б) полномочия в) решения г) власть	1
11.	В менеджменте выделяют следующие группы методов управления: а) организационно-экономические б) социально-экономические в) экономические г) социально-психологические д) административные (организационно-распорядительные)	3
12.	На чём основываются экономические методы управления? а) на материальных интересах объектов управления б) на воздействии на социальные условия работающих в) на законодательных и нормативных актах	1
13.	Социально-психологические методы используются для решения следующих задач: а) повышение эффективности организации управления б) четкого распределения прав и обязанностей в управлении в) повышения эффективности воспитательной работы в коллективе г) регулирования межличностных отношений в коллективе д) оптимального подбора и расстановки кадров	3
14.	К особенностям Российской модели менеджмента относятся ... а) всеобщее участие в конечном результате б) ориентация на производство в) гарантия занятости и создание обстановки доверительности г) ограниченная роль трудового коллектива в управлении	2
15.	Чьё учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента? а) А. Файоля б) Ф. Тейлора в) М. Фоллет г) А. Маслоу	1

16.	Какое государство является родиной менеджмента? а) Франция б) США в) Россия г) Англия	1
17.	Основные принципы управления первым сформулировал: а) Тейлор б) Файоль в) Маслоу г) Вебер	1
18.	По форме собственности организации бывают: а) частные б) коммерческие в) иностранные г) муниципальные	2
19.	Что даёт горизонтальное разделение труда? а) повышение эффективности деятельности в) снижение затрат на управление б) облегчение координации деятельности работников г) рост производительности труда	1
20.	Условия существования организации: а) наличие офиса; б) наличие хотя бы 5 человек; в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе для достижения цели (целей).	1
21.	К чему следует отнести организационную культуру? а) к факторам внутренней среды организации б) к факторам непосредственного окружения организации в) к факторам общего внешнего кружения организации	1
22.	Каковы основные составляющие организационной культуры? а) цели, люди, управление б) деловой этикет и культура общения менеджера в) субъекты, объекты, связи управления г) философия, ценности, нормы поведения д) принципы, методы и законы поведения	1
23.	Организации взаимодействуют с внешней средой... а) потому что это является общей целью всех организаций; б) используя ресурсы, поставляя результаты своей деятельности; в) так требует законодательство России.	1
24.	Внешняя среда организации включает следующие составляющие: а) политические и правовые факторы; г) социальную и культурную среду; б) экономическую обстановку; д) персонал организации; в) цели организации; е) технологические факторы.	4
25.	К среде косвенного воздействия относятся: а) потребители б) научно-технический прогресс в) поставщики г) все вышеперечисленное.	1
26.	Факторы внешней среды прямого воздействия – это: а) товар, рынок, цена, каналы сбыта и снабжения б) поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.	1
27.	Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой? а) низовой б) высший в) средний г) все уровни	1
28.	Основные составляющие внутренней среды организации – это а) поставщики б) технологии в) структура г) конкуренты	2
29.	Главное звено в любой системе управления – это: а) структура б) менеджер в) люди	1
30.	Состав и взаимоподчиненность отдельных органов управления - это: а) цель б) структура в) задача г) технология д) люди	1
31.	Для организации характерно такое свойство системы как а) цикличность б) децентрализация г) единство главной цели для всех элементов	1
32.	Функции менеджмента: а) планирование б) организация в) власть г) мотивация д) контроль	4
33.	Какие функции управления называют общими? а) производство, маркетинг, финансы б) планирование, организация, мотивация, контроль в) предпринимательство, производство, инновации, информация	1
34.	Руководители какого уровня основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач? а) всех уровней в) высшего уровня б) среднего уровня г) низового уровня	1
35.	Один из принципов планирования: а) стабильность б) значимость в) гибкость г) контролируемость	1
36.	Для определения целей и процедур в долгосрочной перспективе высшее руководство осуществляет планирование. а) стратегическое б) оперативное в) тактическое	1
37.	Каково основное свойство предприятия, имеющего органический тип управления?	1

	а) гибкость б) устойчивость задачи в) стабильность г) иерархичность	
38.	Какие организационные структуры применяются в крупных многопрофильных предприятиях? а) дивизиональные б) линейные в) функциональные	1
39.	Что характеризует норма управляемости? а) трудоёмкость работ менеджера в) количество подчинённых сотрудников б) правила поведения менеджера г) условия субординации отношений	1
40.	Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления организацией? а) увеличиваются б) не изменяются в) снижаются г) резко возрастают	1
41.	Бюрократические структуры управления... а) способны изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям; б) характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала.	1
42.	Делегирование – это: а) совокупность официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения в интересах предприятия. б) передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчинённым. в) принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач.	1
43.	Человек стремится к участию в совместных действиях – это: а) потребности признания в) потребности принадлежности б) потребности самовыражения г) потребность власти	1
44.	Мотивация – это ... а) это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижения целей организации; б) процесс побуждения работника к эффективной деятельности, направленной на достижение целей организации.	1
45.	Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу? а) признания и самоутверждения в) безопасности и защищённости б) физиологические потребности г) самовыражения	1
46.	Оплата труда, при которой з/плата начисляется на единицу продукции или выполнения объёма работ называется: а) сдельной б) временной в) повременной	1
47.	Варианты прямой экономической мотивация а) скользящий график б) увеличение отпуска в) заработная плата	1
48.	Контроль представляет собой: а) процесс сопоставления реально достигнутых результатов с желаемыми, запланированными; б) процесс определения изъянов в работе сотрудников с целью установления и наказания виновных; в) процесс установление факта достижения целей организации, выявление отклонений от запланированного и принятие решений о корректировках с тем, чтобы цели были достигнуты.	1
49.	Контроль является эффективным, если ... а) результаты контроля превышают затраты на него б) способствует выработке новых стандартов в) обеспечивает дисциплину г) предотвращает отклонение от плана	1
50.	Принятие решения - это ... а) процесс подготовки решения; б) выбор варианта решения; в) реализация принятого решения; г) контроль полученных результатов; д) всё выше перечисленное.	1
51.	Решение о том, какова миссия, цели и стратегия бизнеса, относятся к функции: а) планирования; б) организации; в) мотивации; г) контроля.	1
52.	Результат реализации определенной последовательности шагов или действий – это: а) запрограммированное решение; б) незапрограммированное решение; в) компромисс; г) консенсус.	1
53.	Решения, принятые на основе аналитического анализа ситуации называются: а) интуитивные; б) решения основанные на суждениях; в) рациональные; г) запрограммированные	1
54.	Ограничение по численности имеет _____ группа: а) формальная б) неформальная	1
55.	Харизматический лидер делает основной акцент: а) на коммуникации с подчинёнными, личностном развитии, обаянии б) делегировании полномочий	1
56.	Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилие на	1

	достижение целей организации – это: а) власть; б) влияние; в) лидерство; г) руководство.	
57.	Какая форма власти основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации: а) эталонная власть (власть примера) б) законная власть в) информационная власть г) власть связей	1
58.	Если возникла кризисная ситуация, требующая немедленного разрешения, целесообразно использовать _____ стиль управления: а) авторитарный б) либеральный в) демократический	1
59.	Демократический стиль управления в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчинённых к достижению целей предприятия можно считать наиболее эффективным: а) да б) нет	1
60.	Демократический стиль управления – это: а) стиль прямых приказов, указаний, распоряжений, не предполагающий каких-либо возражений со стороны подчинённых; б) отличается невмешательством руководителя в работу подчинённых; в) подразумевает активное участие подчинённых в выработке управленческих решений.	1
61.	К понятию конфликт более всего подходит определение: а) любое несогласие сторон б) недоразумение в) столкновение, спор г) столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов	1
62.	Причины возникновения конфликтов: а) недостаток ресурсов б) четкое разделение обязанностей в) различия во власти и статусе г) сходство целей	1
63.	Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию: а) приспособление б) окончательного разрешения в) компромисса г) игнорирования	1
64.	Самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации передаются с помощью: а) жестов рук б) глаз	1
65.	Эффективная коммуникация - это: а) любое общение, в том числе и деловое; б) коммуникация, способствующая достижению целей участников общения; в) способность к общению; г) обмен информацией между двумя и более людьми.	1
66.	Какие трансакты препятствуют течению беседы, приводят к разрыву коммуникации: а) параллельные б) перекрёстные г) скрытые	1
	Итого: «5» - 73-80, «4» - 57-71, «3» - 49-55, «2» - 48 и менее	80
90% и более – отлично, 70-89% - хорошо, 60-69% - удовлетворительно, менее 60% - неудовлетворительно		

3.3.3 Практическое задание

Ситуация 1

Японская система менеджмента — одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство — умение работать с людьми. Здесь используются механизмы коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая

исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь идет не о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;

- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы:

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимание, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолеть?

Ситуация 2

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров — использование приемов японского менеджмента в Индии.

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х гг. (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам.

Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др.

В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.

- Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.

- Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду — соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т.д.

- Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.

- Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года — контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Вопросы:

- 1) Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?***
- 2) Возможно ли использование японского опыта менеджмента на российских предприятиях? Что для этого потребуется российским менеджерам?***

Ситуация 3

Прочитайте высказывание о менеджменте известного американского теоретика по организационным проблемам Питера Друкера:

«Менеджмент — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Менеджмент в сущности является и стимулирующим элементом социальных изменений, и локомотивом значительных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену: взрыву образования».

Ответьте на вопросы:

1) Какое словосочетание выражает главную идею автора?

2) Каково отношение автора к менеджменту?

3) Как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшие десятилетия?

1) Дайте сравнительную характеристику американской и японской моделям управления по следующим основным положениям:

- отношение работников к фирме и работе;
- критерии продвижения по службе;
- процесс принятия решений;
- доминирующие качества делового человека.

Ситуация 4

Ли Якокка, будучи выдающимся менеджером, является и автором популярной книги «Карьера менеджера», изданной во многих странах, в том числе в России. В книге он обобщил богатый опыт своей жизни и работы менеджером в различных компаниях. Познакомьтесь с основными положениями этой книги, которые можно назвать «Уроки Ли Якокки».

1. Философия жизни:

- поставь себе цель;
- получи образование, какое только можешь;
- делай что-нибудь, не жди, пока что-нибудь произойдет само собой;
- это нелегко, но если ты станешь работать, не покладая рук, то в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься;

— будь благодарен Господу Богу за все ниспосланные тебе блага.

2. Ценности, которые сделали США великой страной:

- умение различать, что правильно, а что неправильно;

только упорный труд приносит успех;

даром не кормят;

труд должен быть производительным.

3. Когда на пороге оказывается волк, моментально становишься из идеолога прагматиком.

4. В жизни надо уметь переносить небольшое горе. Никогда не узнаешь, что такое подлинное счастье, если тебе не с чем будет его сравнивать.

5. Работа может убить, но убить может также и безделье.

6. Люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу.

7. Большинство людей откликается на призыв о поддержке, во всяком случае, когда они убеждены, что их не обводят вокруг пальца.

8. В свободном обществе нет вечных героев.

9. Быть бережливым, а не расточительным.

10. Самые блестящие таланты не могут служить оправданием для преднамеренной грубости.

11. В команде не место солистам. Нужно любить друг друга.

12. Всегда следует представить себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело.

13. Для корпорации самолет — не роскошь, а необходимость.

14. Босс должен быть кристально чистым и дистанцироваться от подчиненных (ни с кем не держаться за панибрата).

15. Качество, необходимое хорошему менеджеру, — решительность:

нужно действовать по интуиции (но только если предчувствия базируются на фактах);

менеджер обязан собрать возможно больше информации и прогнозных оценок;

иногда следует пойти на риск, а затем по ходу дела исправлять допущенные ошибки.

16. Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд. Единственный способ — это общаться с ними.

17. Вопреки учебникам, наиболее важные решения в корпорации фактически принимает не коллективный орган, не комитеты, а отдельные лица. Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит роль мотиваторов.

18. Для высших управленческих постов необходимы неутомимые работники.

19. В компании акционерного типа председатель Совета директоров несет моральную ответственность перед своими рабочими и служащими и перед держателями акций. Он несет порядочную ответственность перед Советом директоров.

20. Время менеджеров стоит очень дорого.

21. Главное для менеджера — хорошо овладеть устной и письменной речью.

22. Чтобы преуспеть в бизнесе, как и во всем другом, самое главное — уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем (никогда не работать в выходные). В ночь на воскресенье следует набрасывать план на неделю.

23. Чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в работе. Нужно определить приоритеты (от 3 мес до 3 лет).

24. Никогда не следует выступать перед клиентурой, не прорепетировав то, что намереваетесь ей сказать, а также то, что намереваетесь ей продемонстрировать, дабы побудить ее купить ваш товар.

25. Система управления, содержащая систему квартальных докладов служащих, не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но и служит надежным способом напомнить людям о необходимости не предавать забвению свои мечты. Один раз в три месяца каждый менеджер садится за стол со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить шаги и наметить цели. Если с начальником полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного доклада, который начальник визирует своей подписью. Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — первый шаг к ее претворению в жизнь (исчезают смутные и нелепые идеи).

26. Эффективной является система квартальных докладов — почти элементарная и обусловленная рядом причин:

- позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять свои задачи;
- делает труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу;
- способствует продвижению новых идей до самого верха.

Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги всей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации.

Другое преимущество, особенно в крупной компании, — создание ситуации, при которой люди всегда на виду (хорошие работники замечаются, а плохим не удастся спрятаться).

27. Хорошему менеджеру нужно так же уметь слушать, как уметь говорить. Это позволяет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания.

28. Если хотите похвалить человека, сделайте это в письменном виде, а когда хотите отругать его, лучше сделайте это по телефону.

29. Менеджер должен уметь перепоручать дело другим, не пытаться выполнять работу, которую должны выполнять другие. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей.

30. Нужно уметь говорить с людьми откровенно и просто.

31. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

32. Когда секретари бездельничают и занимаются болтовней, это — явный признак того, что учреждение находится в состоянии загнивания.

33. Руководитель несет социальную ответственность.

34. Рабочие должны владеть долей акций тех предприятий, на которых они работают.

35. Существует три основных области, в которых администрирование капитулирует:

- не ограниченные никаким потолком надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни;
- правило «тридцать лет работы и свободен»;
- пожизненные пособия по болезни.

Если введены надбавки, от них невозможно избавиться после конца инфляции.

36. Позиция японского рабочего выражается вопросом: «Чем я могу помочь?», а позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка: «Это не мое дело».

Ответьте на вопросы:

1. Проанализируйте «Уроки» и кратко сформулируйте их основную идею.
 2. Что, по мнению Ли Якокки, является главным в работе менеджера?
 3. Какие основные составляющие многообразной и сложной работы современного менеджера подчеркивает автор?
 4. Какие положения могут использовать в своей работе российские менеджеры?
- Объясните свой выбор.*

Ситуация 5

В американской компании «Уэлкомбэрроуз» разработаны «Десять заповедей для управляющего»: 1) честность; 2) этичность; 3) уважение к личности; 4) способность работать в коллективе; 5) приверженность к исследованиям; 6) новаторство; 7) качество работы; 8) приспособляемость; 9) чувство гражданства; 10) эффективность.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли вы с этими «заповедями»? Что показалось вам спорным?
2. Насколько «Десять заповедей...» соответствуют особенностям российского менталитета?
3. Имеются ли отличия от американского восприятия специфики работы менеджера?
4. Попробуйте продолжить перечень и объяснить свою позицию.

Ситуация 6

Французский писатель, мастер афоризмов Жан де Лабрюйер (1645—1696) в книге «Характеры, или Нравы нашего века» сказал: «Я беру на себя смелость утверждать, что люди лучше умеют составлять планы, нежели выполнять их; им легче решить, что нужно сказать или сделать, чем сказать или сделать то, что нужно. Часто, обсуждая какое-нибудь дело, мы решаем о чем-то умолчать, но затем — то ли по горячности, то ли из-за несдержанности в речах, то ли в пылу разговора — первым делом разглашаем наш секрет».

Ответьте на вопросы

- 1. Согласны ли вы с тем, что эти слова звучат достаточно актуально и в наши дни?*
- 2. Почему для менеджера важно не только умение грамотно составлять планы, но и стремление к их безусловному выполнению?*
- 3. Объясните смысл фразы «...им легче решить, что нужно сказать или сделать, чем сказать или сделать то, что нужно». О чем здесь идет речь? Какое это имеет отношение к менеджменту?*

Ситуация 7

Далее приведен пример философии деятельности российской компании «ФАРМ», ее миссии и целей.

Компания является не только коммерческим предприятием, но также и обособленной частью общества, поэтому имеет свои определенные миссию, философию и цели. Становясь сотрудником компании, человек должен работать и сотрудничать с единомышленниками, иначе его труд окажется неэффективным. Поэтому, принимая решение о своей трудовой деятельности в компании, кандидат в сотрудники должен понимать, что это возможно лишь, если он разделяет, поддерживает и соблюдает взгляды и положения компании.

Философия компании. Девиз компании следующий: «Вместе мы сила, а наша компания непотопляемый корабль». Высокая квалификация сотрудников, ответственность, организованность, оптимизм, терпение, желание работать, чувство гордости за достижения компании, добросовестное выполнение своих обязанностей — вот то, что делает компанию отличной от других и позволяет добиваться максимально возможных положительных результатов.

Миссия компании. Фирма «ФАРМ» — компания, работающая в области здравоохранения и специализирующаяся на предоставлении клиентам медицинских препаратов по лечению различных видов заболеваний: терапия инфекций, предупреждение рецидивов ревматизма, профилактика послеоперационных осложнений.

Руководство компании выразило свою предпринимательскую миссию следующим образом: компания стремится улучшать перспективы всех клиентов, достичь высочайшего качества продукции, расширять возможности людей, изменить мир, в котором мы живем. Работники компании идут по своему пути с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и ответственностью. Они работают вместе для повышения качества жизни клиентов путем восстановления потерянных способностей и достижения новых; оправдывают благоприятные ожидания своих клиентов и их семей; возвращают надежду, веру, чувство собственного достоинства и желание жить.

Этические и профессиональные стандарты компании требуют приложения всех усилий, необходимых для достижения наилучших результатов. Клиентами являются компании различных масштабов по занимаемым ими местам на данном рынке. Они рассматривают компанию «ФАРМ» в качестве партнера по предоставлению наилучшего возможного качества предлагаемой продукции. Репутация компании базируется на готовности прийти на помощь, высоких стандартах и эффективных системах, гарантирующих высокое качество. Связи компании открыты и активны. Деятельность характеризуется гибкой ценовой политикой, именно поэтому в период высокой заболеваемости и роста спроса на продукцию компания снижает цены на 5—10%. Подход компании к здравоохранению и ответственность привлекают клиентов и обеспечивают высокую норму прибыли при устойчивом росте объемов и доходности.

Сотрудники компании — наиболее ценный актив. Руководство несет ответственность за персонал, профессиональный и служебный рост каждого работника. Работники гордятся тем, что делают, и преданы своей компании. Они содействуют развитию трудового коллектива и создают атмосферу, способствующую продуктивным взаимосвязям всех дисциплин. «ФАРМ» — это компания, сотрудники которой разделяют такое видение миссии компании.

Цели компании. Выделены несколько целей компании.

1. Стабильность.
2. Получение прибыли.
3. Повышение благосостояния и уровня жизни сотрудников.
4. Завоевание лидирующей позиции на рынке России и стран СНГ в рамках видов деятельности компании (реализация, а впоследствии и производство продукции).
5. Удовлетворение потребностей общества.
6. Стать микромиром, в котором уровень жизни и культуры людей выше, чем средний.

Стабильность компании. Все подразделения и отделы, входящие в компанию, плодотворно взаимодействуют между собой, дополняя и помогая друг другу. В рамках компании подразделения и отделы приобретают большую материально-финансовую и психологическую

устойчивость. Каждый, работая отлично на своем участке, вносит свой вклад в стабилизацию деятельности компании.

Получение прибыли. Достижение прибыльности компании руководство видит в минимизации издержек, возникающих при осуществлении деятельности компании; расширении деятельности: в перспективе не только реализация продукции, но и ее производство.

Повышение благосостояния и уровня жизни сотрудников компании. Кадры являются наибольшей ценностью компании. Компания стремится создать все условия, а кадры стремятся работать наиболее эффективно. Принцип компании: «Лучшие кадры — лучшая компания, лучшей компании — лучшие кадры». Компания подбирает кадры по следующим критериям: порядочность, инициативность, высокая профессиональность, честность и приверженность идеям компании. Главным критерием при работе с кадрами компания считает справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений. Компания ценит свои кадры и стремится поддержать их не только на работе, но и в социальном плане. Наибольший коэффициент полезного действия приносят продуманные инвестиции в кадры и их обучение.

Завоевание лидирующей позиции на рынке России и стран СНГ. Постоянное самосовершенствование, направленное на улучшение качества продукции, увеличение ассортимента наравне с реализацией налаживания собственного производства — это те факторы, которые позволят компании достичь лидирующей позиции на рынке не только России, но и стран СНГ. В перспективе компания планирует выход на мировые позиции. В своей деятельности компания руководствуется буквой закона и здравым смыслом.

Компания не недооценивает своих конкурентов, а не боится их. Компания борется со своими конкурентами, но только легальными методами.

Удовлетворение потребностей общества. Деятельность компании направлена на удовлетворение потребностей не узкого круга лиц, а всего общества в целом. Руководство считает необходимым упростить процесс получения информации о деятельности фирмы для своих клиентов, максимально приблизить продукцию, которую выпускает, к потребителю, максимально удовлетворить потребности всех людей, обращающихся за помощью.

Стать микромиром, в котором уровень жизни и культуры людей выше, чем средний. Человек проводит половину времени своей сознательной жизни на работе. Компания стремится, чтобы ее члены чувствовали себя в компании как в своем втором доме, стремится обеспечить все условия сотрудникам по повышению профессионального, культурного уровня».

Ответьте на вопросы

1. *Оцените после соответствующего анализа реальность и действенность перечисленных элементов стратегии фирмы «ФАРМ».*

2. *Что бы вы могли добавить к сказанному?*

3. *Какую роль играет менеджмент данной фирмы в разработке и реализации стратегии компании?*

Ситуация 8

Вы руководите небольшой группой сотрудников, которые очень отличаются между собой, но все являются хорошими работниками. Какие формы мотивации Вы будете к ним применять, если:

- 1-й сотрудник - очень общителен;
- 2-й сотрудник - любит командовать;
- 3-й сотрудник - творческая личность;
- 4-й сотрудник - очень консервативен;
- 5-й сотрудник - простой «работяга».

Объясните свой выбор с точки зрения содержательной теории мотивации

Ситуация 9

В отдел, возглавляемый очень опытным и честолюбивым руководителем, пришли несколько молодых специалистов с хорошим образованием и желанием быстрее себя реализовать. Но проходит время, и они чувствуют, что руководитель в отношении их ограничивается только незначительными, мелкими заданиями, а остальные предпочитает решать самостоятельно, не используя их знания.

Найдите возможные объяснения этому.

Ситуация 10

Компания отменила привилегии для своих руководящих работников: все без исключения сотрудники фирмы с этого момента пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места отделены друг от друга звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра и одинаковы для всех сотрудников.

Согласны ли Вы с такой практикой или нет? Объясните свою позицию.

Ситуация 11

Руководитель небольшой фирмы, с целью повышения производительности труда для выполнения срочного задания на одном из наиболее важных участков сообщает своим сотрудникам, что те, кто согласятся работать по выходным дням в течение всего августа, получают бесплатные недельные путевки на базу отдыха сразу же после окончания задания. Но, к своему удивлению, он не видит энтузиазма среди сотрудников и не понимает причины этого.

Какую мотивационную ошибку совершил этот руководитель?

Как бы Вы поступили на его месте?

Ситуация 12

Прочитайте притчу Сулхан-Сабы Орбелиани, философа и известного классика грузинской литературы, жившего в середине XVIII в., автора книги «Мудрость вымысла».

«Некий хозяин нанял рабочего переливать вино из чана в чан, чтобы избавиться от осадка. Дня через два заглянув в погреб, он заметил возле одного из чанов влажную пиалу. Оказалось, работник пьет вино. Хозяин запретил ему это, но тот продолжал свое. Тогда был нанят надсмотрщик над работником. И в следующий свой приход хозяин увидел уже две влажные пиалы — пили оба!»

Ответьте на вопросы:

- 1. Как бы вы поступили на месте хозяина?*
- 2. Что должен был сделать хозяин, чтобы обезопасить себя от воровства?*
- 3. Как должен был контролировать работника хозяин?*
- 4. Какое отношение к менеджменту имеет данная ситуация?*

Ситуация 13

Известно, что суть стратегического контроля заключается в получении исчерпывающего представления о состоянии объекта без того, чтобы все контролировать.

Как пишет известный польский специалист по управлению С. Ковалевски, леснику, желающему сосчитать, сколько и каких зверей водится в лесу, не обязательно заглядывать под каждый куст и за каждое дерево. Достаточно вести наблюдение у водопоя.

Следует выявить сеть символических «водопоев» — стратегических участков (критических точек) производства, наблюдая за которыми, контролер в состоянии вникнуть в деятельность соответствующего подразделения.

Ответьте на вопросы:

- 1. Согласны ли вы с автором? Дайте развернутый ответ.*

2. Перечислите основные стратегические участки производства, где менеджер в первую очередь должен установить соответствующий действенный контроль.

3. Почему вы выбрали именно данные критические точки? Приведите необходимые аргументы.

Ситуация 14

В преддверии Олимпиады 2008 г. появилось сообщение о том, что в Китае решили усилить контроль над приготовлением пищи в ресторанах. Вроде бы появились жалобы от посетителей, что при приготовлении тех или иных блюд используется недоброкачественное сырье.

Известно, что в Китае в пищу идут даже такие экзотические продукты, как змеи, ласточкины гнезда, протухшие определенным способом в земле яйца и т. п. Поэтому было решено при согласии ресторана установить камеру видеонаблюдения в цехах.

Владельцы многих центральных ресторанов Пекина сразу согласились на такой шаг; руководство заявило, что скрывать им нечего. Вместе с тем были рестораны, отказавшиеся от контроля по той причине, что существует будто бы коммерческая тайна приготовления тех или иных блюд у определенных поваров, а видеонаблюдение вторгается в святая-святых.

Ответьте на вопросы:

1. Может ли являться видеонаблюдение в ресторане эффективной формой контроля?

2. Имеют ли право менеджеры ресторанов отказываться от видеонаблюдения?

3. Является ли видеонаблюдение нарушением коммерческой тайны?

Ситуация 15

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и

количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как, принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Ситуация 16

Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

Ситуация 17

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия. Проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь»,

«процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

Ситуация 18

Проанализируйте перечисленные в таблице виды передаваемой в сообщении информации. Определите, о каких коммуникациях (нисходящих, восходящих, горизонтальных, диагональных) идёт речь, и заполните таблицу.

№ п/п	Виды информации	Виды коммуникаций
1.	Информация о бюджете организации	
2.	Предложение об улучшении деятельности подразделения и организации в целом	
3.	Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров	
4.	Предложения в разрабатываемый в компании бизнес – план, вносимые различными отделами аппарата управления	
5.	Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы	
6.	Информация о кадровых назначениях	
7.	Должностные инструкции	
8.	Предложения в проект положения об оплате труда в организации и замечания по нему	
9.	Информация о выводе компанией новых товаров на рынок	
10.	Информация о ходе выполнения производственного задания	
11.	Информация о ходе реконструкции в компании	
12.	Жалобы подчиненных на плохие условия труда	
13.	Информация о создании новых подразделений в компании	
14.	Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в орг-ии.	
15.	Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации	
16.	Информация о причинах увольнения из организации	
17.	Мнение подчиненных о непосредственном руководителе	

Ситуация 19

Определите, какой вид дистанции характеризует каждый из приведенных в таблице типов общения, и заполните таблицу.

№ п/п	Тип общения	Вид дистанции
1.	Официальное общение, общение с людьми, которых не очень хорошо знают	
2.	Выступление перед различными аудиториями	
3.	Общение самых близких людей	
4.	Общение со знакомыми людьми	

Ситуация 20

Проанализируйте приведенные в таблице цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

№ п/п	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1.	Постановка задач исполнителям	
2.	Координация работ подразделений аппарата управления	
3.	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4.	Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5.	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6.	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7.	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8.	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9.	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10.	Обмен информацией	
11.	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12.	Инструктирование по выполнению работы	
13.	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14.	Повышение оперативности решения проблем	

