

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ
«ИРКУТСКИЙ ТЕХНИКУМ МАШИНОСТРОЕНИЯ
ИМ. Н.П. ТРАПЕЗНИКОВА»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

ОП.04 Менеджмент

для специальности **22.02.06 Сварочное производство**

Формы и методы оценивания

Предметом оценки освоения дисциплины являются умения, знания, общие компетенции, способность применять их в практической деятельности и повседневной жизни.

№	Тип (вид) задания	Проверяемые знания и умения	Критерии оценки
1	Тесты	Знание основ менеджмента	«Отлично» - 100 – 90% правильных ответов «Хорошо» - 89 - 80% правильных ответов «Удовлетворительно» - 79 – 70% правильных ответов «Неудовлетворительно» - 69% и менее правильных ответов
2	Устные ответы	Знание основных понятий, законов, принципов и методов менеджмента.	Устные ответы на вопросы должны соответствовать требованиям ГОСТа, учебных пособий, конспектов лекций по ДОУ
3	Практические работы	Умения самостоятельно выполнять практические задания, сформированность общих компетенций.	Выполнение практически всей работы (не менее 80%) – положительная оценка
4	Самостоятельная работа	Знание основ менеджмента в соответствии с пройденной темой, умение их применения при выполнении самостоятельных творческих заданий.	Самостоятельная работа состоит из подготовки рефератов, тестов, кроссвордов, творческих проектов, оформления документов «Отлично» - полностью выполненное задание, тема раскрыта «Хорошо» - небольшие недочеты в раскрытии темы и ее понимании «Удовлетворительно» - не полностью выполненное задание и допущены ошибки «Неудовлетворительно» - полностью отсутствует задание
5	Проверка конспектов (рефератов, творческих работ)	Умение ориентироваться в информационном пространстве, составлять конспект. Знание правил оформления рефератов, творческих работ.	Соответствие содержания работы, заявленной теме, правилам оформления работы.

Критерии оценки учебных действий студентов по овладению первичными навыками при проведении деловых игр и тренингов.

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Хорошо	даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчетов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими.
Удовлетворительно	даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчетов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.
Неудовлетворительно	не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым “удовлетворительно”.

СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов

По дисциплине **ОП.04 Менеджмент**

Тема 1.1. Основные теории менеджмента

Цель: Выявление уровня усвоения материала по теме «Основные теории менеджмента».

Средства обучения: ПК, Интернет ресурсы

Задание 1:

Изучив этапы развития менеджмента, продолжите заполнение таблицы:

Научные школы и подходы в менеджменте.

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

Задание 2. Мацусита Коносуке, руководитель японской компании, носящей то же имя, так образно говорит о различии восточного и западного менеджмента:

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

Как вы понимаете слова сказанные Мацусита Коносуке?

Задание 3.* Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

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

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым - главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:

М
⇕
П

Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчинённого властью, навязывает ему жёсткий стиль взаимоотношений. Однако среди

современных американских менеджеров (прежде всего молодых) всё более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе

$\Pi \leftrightarrow M \leftrightarrow \Pi$

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

Вопросы:

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

Тема 1.2. Организации, менеджеры и успешное управление

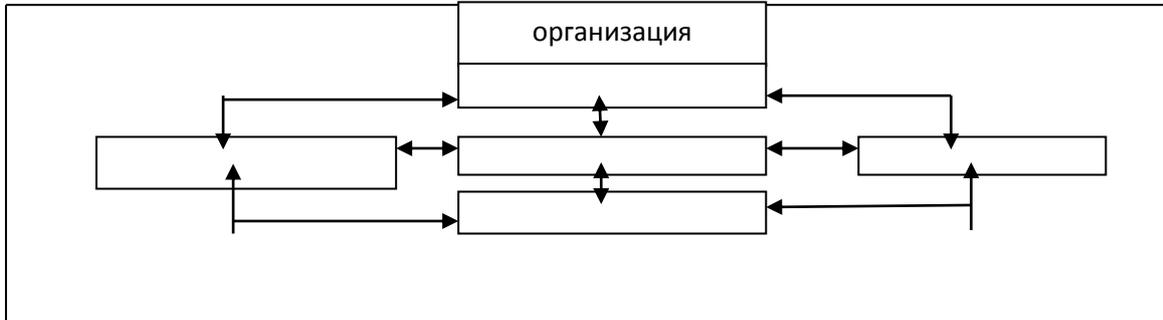
Вариант 1.

Задание 1.

Организация- это _____

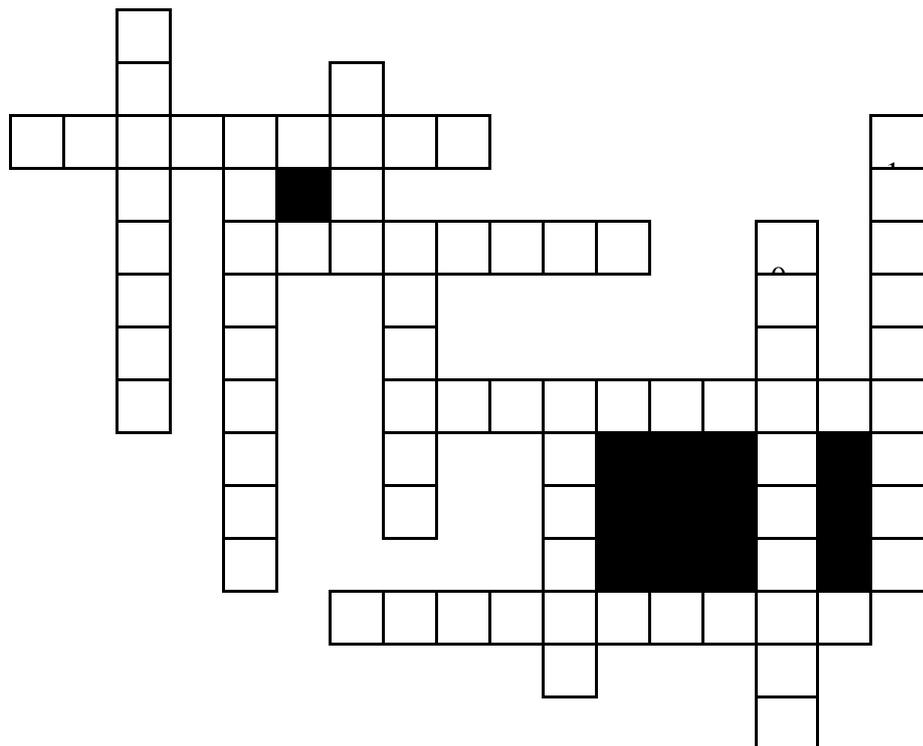
Назовите обязательные признаки организации _____

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



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

Задание 4. Решите кроссворд



Вопросы:

По горизонтали:

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией

4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации

6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений

8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

По вертикали:

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

Тема 1.3. Современные синтетические теории управления

Вопросы для самопроверки.

1. Дайте общую характеристику и выделите отличительные особенности первого (древнего) периода развития менеджмента.
2. Каковы объективные обстоятельства, способствующие возникновению и формированию менеджмента как науки и практики?
3. В чем особенность управления индустриального периода в развитии менеджмента?
4. Объясните, какие факторы способствовали становлению Америки как родины современного менеджмента.
5. Какие положения школы научного управления до сих пор используются в современной организации?
6. Определите достоинства и недостатки школ (подходов) управления.
7. Проанализируйте особенности системного подхода к управлению.
8. Каковы главные черты новой системы взглядов на управление в современных условиях?
9. Назовите особенности развития менеджмента в информационном периоде.
10. Приведите примеры использования реактивного и проактивного управления.

Тема 1.4. Социальная ответственность и этика в управлении

Вопросы для самопроверки.

1. Понятие социальной ответственности.
2. Разница между юридической и социальной ответственностью.
3. Две основные точки зрения на социальную ответственность.
4. Три фазы восприятия социальной ответственности и соответствующие им философские идеи.
5. Три подхода к социальной ответственности.
6. Влияние социальных факторов на эффективность менеджмента.
7. Типы социальной ответственности.
8. Понятие этики управления. История формулирования принципов делового поведения.
9. Эталоны этичного поведения в менеджменте.
10. Каким образом организация может повысить показатели этичности поведения своих работников?
11. Что понимается под социальным предпринимательством?

Тема 2.1. Процесс коммуникации и эффективность управления

Задание:

Деловая игра «Оцените свои коммуникационные способности».

Усадите перед собой группу получателей сообщения и дайте им по листу бумаги. Описывайте представленное изображение таким образом, чтобы получатели смогли воспроизвести на своих листах по возможности точную его копию.

Отправитель сообщения не может делать уточнения ни словами, ни жестами.

После завершения передачи сообщения сверьте полученные зарисовки с оригиналами и сделайте выводы о своих коммуникационных способностях.

Ответьте на вопросы:

1. Назовите коммуникационные барьеры, явившиеся причиной отклонений результата от эталона.

2. Сформулируйте рекомендации для отправителя информации по преодолению коммуникационных барьеров.

Задание 2.

Этапы:

1. Все студенты подают заявки на выступления с указанием темы в экспертную комиссию.

2. Экспертная комиссия выбирает 10 тем выступлений, которые, на их взгляд, являются наиболее интересными для слушателей.

3. Выступление участников конференции.

4. В процессе выступления все остальные студенты являются наблюдателями и оценивают выступление по схеме:

Риторический инструментарий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ключ: - информационный - одухотворяющий - менторский - конфронтационный										
Принципы: - доступность - ассоциативность - интенсивность - экспрессивность - сенсорность										
Коммуникационные эффекты: - первых фраз - квантового выброса информации - визуального имиджа - дисперсии - художественной выразительности - интонации и паузы - аргументации										

5. После выступления:

- выступающий проводит самооценку своего выступления,

- один из наблюдателей дает оценку выступлению.

Тема 2.2. Принятие управленческих решений

Деловая игра

- Одна команда (6-12 чел.)

Этап	Время, ч:мин
Подготовка индивидуально	0:10
Обсуждение в группе (видеосъемка)	0:20
Презентация группового решения (видеосъемка)	0:05
Мнение экспертов, подсчеты	0:05
Просмотр, обсуждение	1:00
Итого:	1:40

Задание командам

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Имеется список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара.

В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы.

Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Ваша задача – классифицировать 15 перечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас.

Бланк результатов

Список предметов	R1 Индивидуальная оценка	R2 Групповая оценка	R1-R2 Индивидуальная ошибка	Re Экспертная оценка	R2-Re Групповая ошибка
Секстант					
Зеркало для бритвы					
Пятилитровая канистра с водой					
Противомоскитная сетка					
Одна коробка с армейским рационом					
Карты Тихого океана					
Подушка (плавательное средство, санкционированное береговой охраной)					
Двухлитровая канистра нефтегазовой смеси					
Маленький транзисторный радиоприемник					
Средство,					

отпугивающее акул					
Двадцать квадратных метров непрозрачного пластика					
Пять бутылок питьевого спирта					
Девять метров нейлонового каната					
Две коробки шоколада					
Рыболовная снасть					
Итого:					

Тема 2.3. Стратегия ведения деловых переговоров

Задание 1. Подготовка к ролевой игре «Деловая беседа». Учебная группа делится на пары, каждая из которых демонстрирует деловую беседу С ЗАРАНЕЕ ЗАПЛАНИРОВАННЫМИ ОШИБКАМИ (нарушение принципов делового общения, несоблюдение условий ведения беседы, несоблюдение последовательности этапов деловой беседы).

Для подготовки деловой беседы предлагаются следующие направления и темы:

1. Беседа бухгалтера с налоговым инспектором. Тема: Несогласие бухгалтера с отдельными замечаниями, указанными в акте проверки.
2. Беседа главного бухгалтера и бухгалтера. Тема: Ошибки бухгалтера при начислении заработной платы.
3. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Расширение штата бухгалтерии.
4. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Необходимость повышения квалификации работников бухгалтерии.
5. Беседа главного бухгалтера и кассира предприятия. Тема: Недостаточная внимательность кассира при проверке наличия необходимых реквизитов на приходных кассовых ордерах и расходных документах, а также указанных в этих документах приложений (заявления, накладные, счета, справки и др.).
6. Беседа главного бухгалтера и работника предприятия. Тема: Излишне выплаченные работнику суммы и способы их возврата.
7. Беседа главного бухгалтера и начальника отдела продаж. Тема: Требование главного бухгалтера к предоставлению определенных документов, заполненных определенным образом, в определенные сроки.

При демонстрации деловой беседы рабочей группой остальные обучающиеся являются наблюдателями, задача которых заключается в выявлении ошибок.

Наблюдатели заполняют «Листок наблюдения», на основании которого формулируют предложения по повышению эффективности деловой беседы.

ЛИСТО

К НАБЛЮДЕНИЯ

ОШИБКИ	ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Методы контроля: выполнение практической работы

Выводы:

Тема 3.1. Планирование

Задание 1.

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

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

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

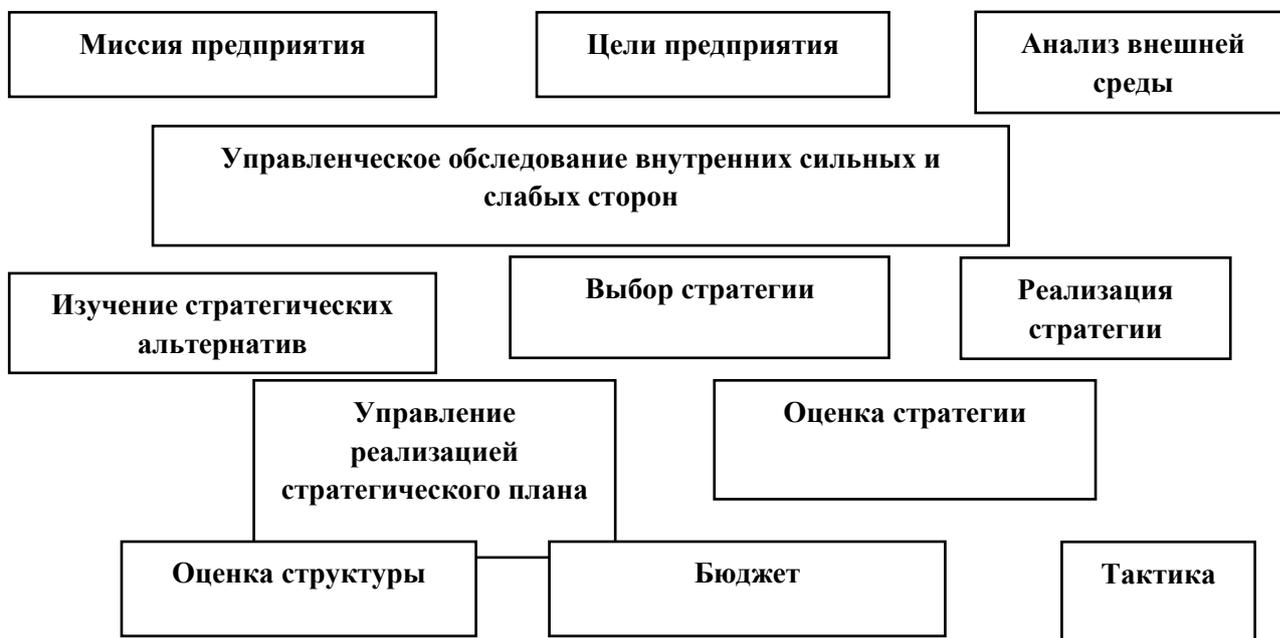
Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определённых задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего её в данный момент.

Вопросы.

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

Задание 2.

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:



Управление по целям

Политика

Процедуры

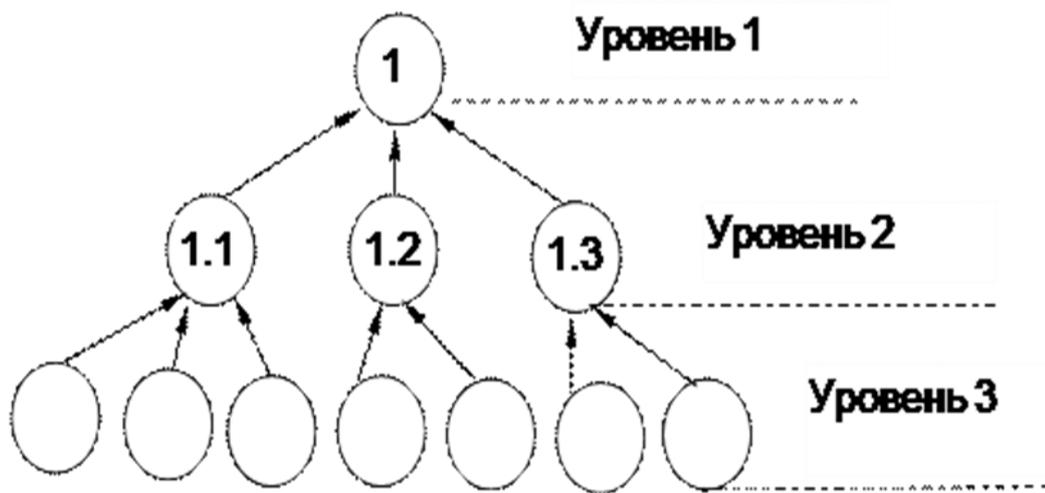
Правила

Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

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

Задание 3.

«Дерево целей» для «.....» (название проектируемой фирмы):



Тема 3.2. Организация, взаимодействие и полномочия

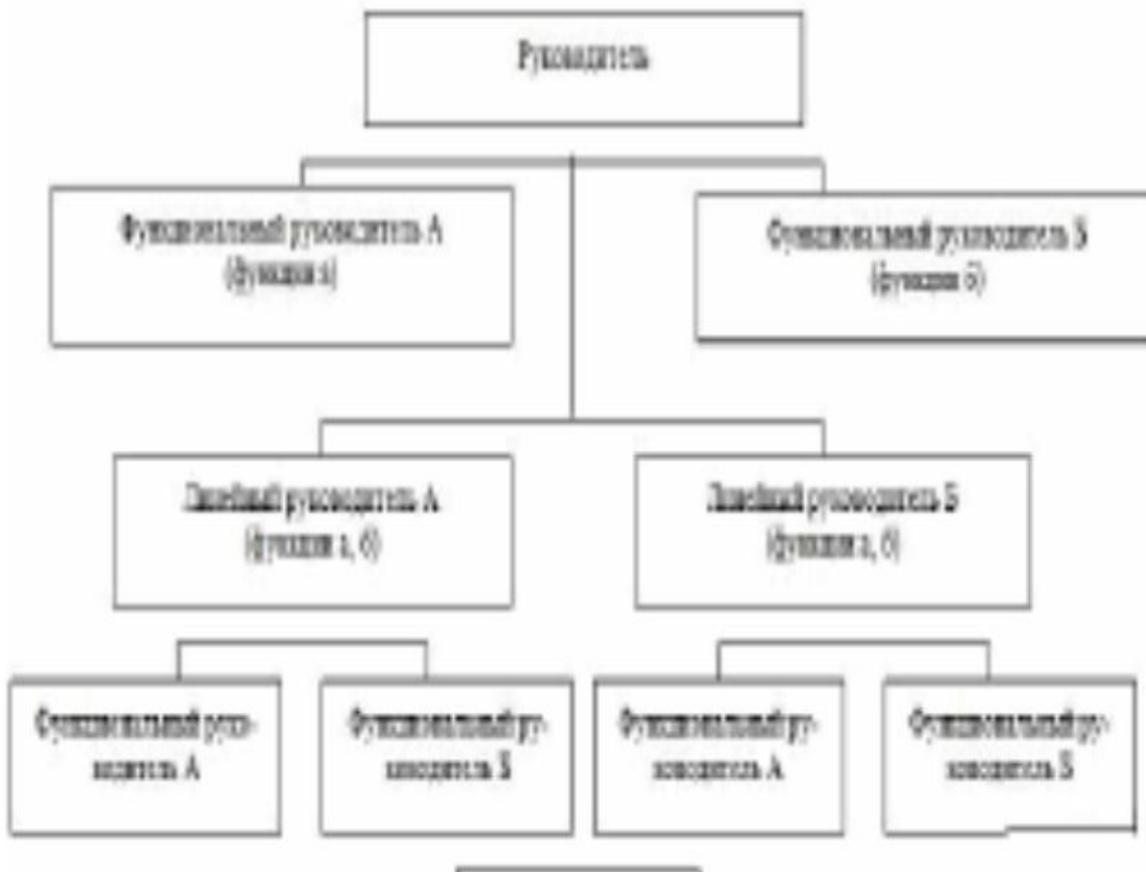
Задание 1.

Определить тип организационной структуры управления, представленной на рисунке, кратко охарактеризуйте его особенности.



Тип ОСУ: _____

Описание: _____



Тип ОСУ: _____

Описание:



Тип ОСУ: _____

Описание:



Тип ОСУ: _____

Описание:



Тип ОСУ: _____

Описание:

Задание 2.

Дать сравнительная характеристика основных типов ОСУ

Тип ОСУ	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Условия применения
1	2	3	4
1			
2			
3			
4			
5			

Тема 3.3. Построение организаций.

Задание для самостоятельной работы:

Для выбранного предприятия (организации) разработайте проект организационной структуры. Для этого:

1. Укажите задачи, которые необходимо реализовать для достижения поставленной цели
2. Укажите все функции, которые необходимо выполнять для достижения задач.
3. Укажите управленческие звенья и исполнителей, которые будут выполнять указанные функции.
4. Распределите все управленческие звенья по управленческим уровням.
5. Распределите всех исполнителей.
6. Изобразите на рисунке схему организационной структуры.
7. Укажите тип организационной структуры, ее преимущества и недостатки.

Тема 3.4. Мотивация

Задание 1.

Приведите наиболее удачные, на Ваш взгляд, определения следующих понятий: *Потребность, Мотив, Мотивирование, Стимул, Стимулирование*

Задание 2.

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

Заработная плата	
Условия работы	Факторы внутренней мотивации
Дополнительные льготы и выплаты	Факторы внешней мотивации
Продвижение по службе	
Содержание работы	
Результаты деятельности	
Понимание цели деятельности	
Стиль управления	

Задание 3.

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

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

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

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

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

Выводы:

Тема 3.5. Контроль

Задание 1.

Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформите в таблице:

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
Заключительный: - анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

Задание 2.

Разработайте проект системы контроля на выбранном вами предприятии. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице:

Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая дисциплина, прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)	Вид контроля	Содержание контроля
	Предварительный	
	Текущий	
	Заключительный	

Задание 3*. Контроль и контроллинг

Укажите сходство и различие между функцией контроля и концепцией контроллинга (рис. 7.1).

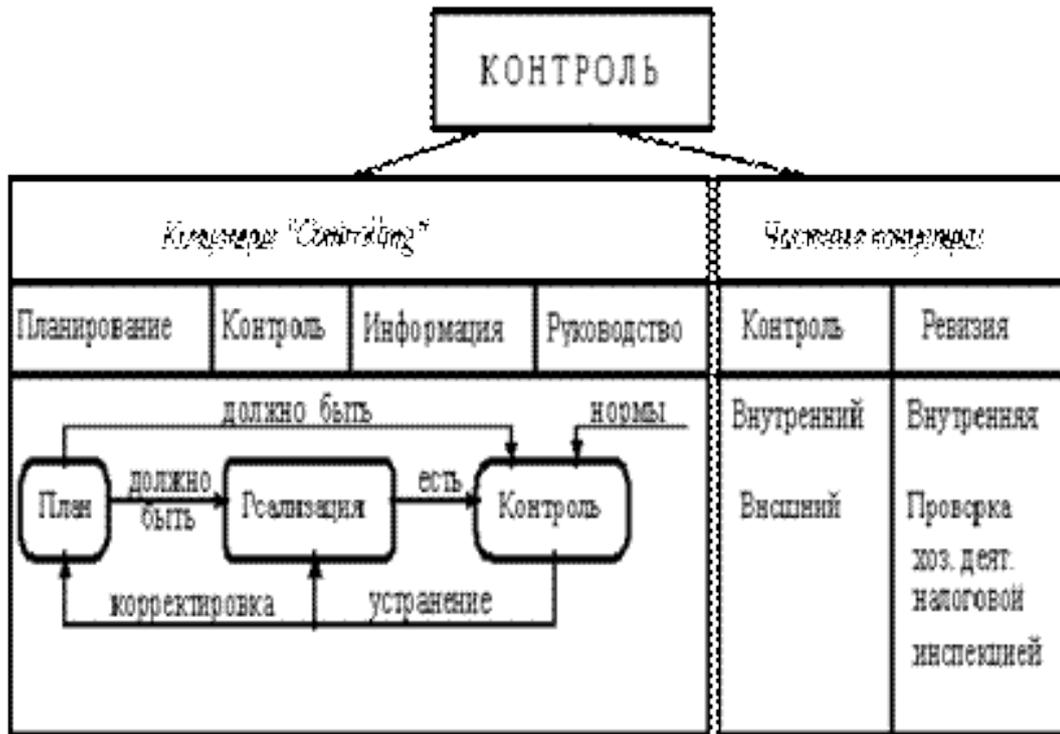


Рис. 7.1. Функция контроля и концепция контроллинга

Тема 4.1. Методы управления

Задание 1.

Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические

Методы управления: устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Задание 2.

Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики: формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

Задание 3*.

Примите решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

1. До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя недооцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

2. По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.

3. Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

Составитель _____
(подпись)

Ревенко Галина Михайловна

Тема 4.2. Власть и личное влияние

Задание для самостоятельной работы: Подготовить сообщение по теме «Российская деловая культура и ее особенности»

Тема 4.3. Стиль руководства и управления персоналом

Задание 1.

Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

Задание 2

Перечислить какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера.»

Задание 3.

Перечислите известные Вам различия между руководителем и лидером.

Руководитель	Лидер

Назовите основные профессиональные требования, которые предъявляются к руководителю сегодня?

Задание 4

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

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

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

Отношение к подчинённым			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Тема 4.4. Конфликты и стрессы

Ситуационный анализ «Выбор Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это "сквозь пальцы". Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом "команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации.

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Тема 4.5. Организационная культура. Особенности российской деловой культуры.

Подготовить сообщение по теме «Российская деловая культура и ее особенности»

СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ

Типовые задания для оценки освоения ОП.03 Менеджмент

№ п.п.	Вопрос	• Ответ
1.	В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции	<ul style="list-style-type: none"> • Школа научного управления • Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук • <u>Административная или классическая школа управления</u> • Школа науки управления или математическая школа управления
2.	В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?	<ul style="list-style-type: none"> • Школа научного управления • Административная или классическая школа управления • <u>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</u> • Школа науки управления или математическая школа управления
3.	В чем особенность матричной структуры?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений</u> • матричная ячейка подчиняется генеральному директору • матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения • матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению
4.	Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента НЕ включает	<ul style="list-style-type: none"> • потребителей • поставщиков ресурсов • конкурентов • <u>государственное законодательство и правительственные акты</u>
5.	Для чего предназначена организационная структура управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Для обеспечения единства действия всех элементов организации</u> • Для установления целей организации • Для планирования • Для стимулирования действий работников организации
6.	К организационным структурам управления не относятся	<ul style="list-style-type: none"> • Линейно функциональные • Дивизионные • <u>Неформальные</u> • Матричные
7.	Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Вертикальными связями</u> • Горизонтальными связями • Функциональными связями • Всеми перечисленными связями
8.	Как не могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальными связями • Горизонтальными связями, • <u>Функциональными связями</u> • Линейные связи
9.	Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Мотивация</u> • Организация • Планирование • контроль
10.	Какая структура является более централизованной?	<ul style="list-style-type: none"> • матричная • дивизиональная

		<ul style="list-style-type: none"> • проектная • <u>линейно-функциональная</u>
11.	Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Матричные • <u>Линейные</u> • Технологические • Производственные
12.	Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организаций?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Контроль</u> • Мотивация • Организация • Планирование
13.	Какие организационные структуры не относятся к структурам механического типа?	<ul style="list-style-type: none"> • Линейно-функциональные • <u>Матричные</u> • Линейно-штабные • Дивизиональные
14.	Какие психологические факторы влияют на работника организации?	<ul style="list-style-type: none"> • Непроизводственные • <u>Внутренние</u> • Производственные • Внешние
15.	Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальные • Горизонтальные • Функциональные • <u>Все перечисленные</u>
16.	Какие специфические функции не выполняют функциональные звенья структуры?	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное управление • <u>Общее руководство</u> • Организацию труда и заработной платы • Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
17.	Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Планирование и Организация</u> • Мотивация и контроль • Контроль и организация • Организация и контроль
18.	Какие элементы образуют среду прямого влияния?	<ul style="list-style-type: none"> • развитие техники и технологии • политическая ситуация • <u>конкуренты</u> • законодательные акты
19.	Каковы причины необходимости контроля в организации?	<ul style="list-style-type: none"> • Недоверие к рядовым сотрудникам • Неэффективная организационная структура • Конфликты в организации • <u>Неопределенность внешней и внутренней среды</u>
20.	Какого подхода к менеджменту не существует?	<ul style="list-style-type: none"> • Процессный • <u>Динамический</u> • Ситуационный • Системный
21.	Какой метод принятия решения можно рассматривать как неформальный?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>мозговой штурм</u> • платежная матрица • линейное программирование

22.	На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Во внешней и частично во внутренней среде • Во внешней среде • <u>Во внешней и внутренней среде</u> • Во внутренней среде
23.	Одним из действий при управлении конфликтом в организации является	<ul style="list-style-type: none"> • Напряжение • Различия в ценностях • <u>Установление причины</u> • Отсутствие согласия
24.	Принцип планирования в современном менеджменте гласит...	<ul style="list-style-type: none"> • <u>от нормативного управления к рациональному управлению</u> • от будущего к настоящему • от управления финансами к управлению сбытом • от прошлого к будущему
25.	Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Происходят</u> • Не происходят • Происходят только в результате форс-мажорных обстоятельств • Происходят только в отдельных элементах
26.	Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является	<ul style="list-style-type: none"> • А <u>Маслоу</u> • К Альдерфер • Д Макклелланд • Ф Герцбер
27.	Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?	<ul style="list-style-type: none"> • Управление • <u>Менеджмент</u> • Функция менеджмента • Функция управления
28.	Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект - это?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Управление</u> • Менеджмент • Функция менеджмента • Функция управления
29.	Характеристика менеджмента в организации не включает	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство, мотивация, управление конфликтом • Использование методов управления • <u>Установление целевых установок для конкурентов</u> • Управление внешней и внутренней средой
30.	Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Цели</u> • Методы решения управленческих задач • Функции персонала • Государственное регулирование
31.	Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?	<ul style="list-style-type: none"> • потребность в принадлежности • потребность в безопасности • <u>потребность во власти</u> • потребность в самовыражении
32.	Что не является продуктом труда	<ul style="list-style-type: none"> • Выполненная функция • Решенная задача

	менеджера?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Готовая продукция</u> • <u>Управленческое решение</u>
33.	Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Нормы и нормативы</u> • <u>Регламенты</u> • <u>Системы материального стимулирования</u> • <u>Приказы и распоряжения</u>
34.	Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Планы</u> • <u>Приказы</u> • <u>Директивные показатели</u> • <u>Экономические рычаги воздействия</u>
35.	Что поступает в организацию из внешней среды?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>нормативы, установленные предприятием</u> • <u>Отчетные данные</u> • <u>Цели</u> • <u>Ресурсы</u>
36.	Что поступает во внешнюю среду из организации?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Внутриотраслевые нормативы</u> • <u>Информация</u> • <u>Отчетные данные</u> • <u>Ресурсы</u>
37.	Что представляет собой «Положение об отделе»?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Регламентирующий документ</u> • <u>Приказ</u> • <u>Технологический норматив</u> • <u>Организационный норматив</u>
38.	Что представляет собой делегирование полномочий?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Передачу полномочий</u> • <u>передачу полномочий и ответственности</u> • <u>передачу ответственности</u> • <u>все ответы неверны</u>
39.	Что представляет собой уровень управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Вид руководства</u> • <u>Степень подчиненности и ответственности</u> • <u>Вид ответственности</u> • <u>Вид подчиненности</u>
40.	Что представляет собой цель?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Желаемый результат деятельности организации</u> • <u>Желаемое состояние организации</u> • <u>Количественный или качественный показатель деятельности</u> • <u>Желаемый результат деятельности работника организации</u>
41.	Что такое «шум» в коммуникационном процессе?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>все, что может повлиять на искажение информации</u> • <u>выбор неправильного невербального способа передачи информации</u> • <u>технические помехи в выбранном канале коммуникации</u> • <u>выбор неправильного вербального способа передачи информации</u>
42.	Что характеризует организационную структуру управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Тип руководства</u> • <u>Виды ответственности</u> • <u>Центры ответственности</u> • <u>Уровни управления</u>
43.	Что характеризует стиль руководства?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных</u> • <u>Связь кооперации и мотивации</u> • <u>Связь кооперации и координации</u> • <u>Схему подчиненности и ответственности</u>
44.	Что характеризуют горизонтальные связи?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Подчиненность в рамках определенной функции</u> • <u>Ответственность в рамках решаемых звеньями задач</u>

	организационной структуры управления	<ul style="list-style-type: none"> • Подчиненность и ответственность по всем вопросам • <u>Наличие совместно решаемых звеньями задач</u>
45.	Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Подчиненность и ответственность по всем вопросам</u> • Наличие совместно решаемых звеньями задач • Подчиненность в рамках определенных функций • Ответственность по всем вопросам
46.	Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Подчиненность в рамках определенной функции</u> • Наличие совместно решаемых звеньями задач • Ответственность по всем вопросам • Подчиненность и ответственность по всем вопросам
47.	Что является предметом труда объекта управления?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Информация</u> • Готовая продукция • Функция управления • Управленческое решение
48.	Что является результатом деятельности работников управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Информация • Функция управления • <u>Готовая продукция организации</u> • Управленческое решение
49.	Что является результатом деятельности субъекта управления?	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсы • Внутриотраслевые нормативы • <u>Управленческое решение</u> • Готовая продукция организации
50.	Какие специфические функции выполняют линейные руководители?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Оперативное управление</u> • Организацию труда и заработной платы • Общее руководство • Техничко-экономическое планирование и прогнозирование

Шкала оценивания

Количество тестовых заданий 80

«5»		«4»		«3»		«2»	
количество баллов	количество %						
5	90-100	4	80-89	3	70-79	2	Менее 69

СРЕДСТВА ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

Вопросы к зачету

«МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Понятие менеджмента.
2. Менеджмент и рыночная экономика.
3. Историческая эволюция менеджмента. Ф.Тейлор, А.Файоль.
4. Менеджмент и управление. Сущность управления. Принципы управления А.Файоля.
5. Процесс управления, Функции менеджмента.
6. Прогнозирование как функция менеджмента.
7. Планирование - центральная функция менеджмента.
8. Регулирование как функция менеджмента. Прямое и косвенное регулирование.
9. Принятие решений - центральное звено в системе менеджмента.
10. Общая характеристика принятия решений. Требования к решению.
11. Процесс принятия решений.
12. Модели принятия решений.
13. Реализация принятия решений.
14. Исторические условия возникновения менеджмента.
15. Современный менеджмент. Общая характеристика.
16. Системный подход в современном менеджменте.
17. Ситуационный подход в современном менеджменте.
18. Маркетинговый менеджмент как характеристика современного менеджмента.
19. Модели современной рыночной экономики и менеджмент.
20. Внешняя среда фирмы. Факторы прямого воздействия на деятельность фирмы.
21. Внешняя среда фирмы. Факторы внешнего воздействия на деятельность фирмы.
22. Внутренняя среда фирмы. Общая характеристика.
23. Внутренняя среда фирмы. Взаимосвязь между ее службами.
24. Организационные структуры управления фирмами.
25. Внутрифирменная групповая динамика: общая характеристика.
26. Неформальные группы и неформальное лидерство.
27. Коммуникации в системе менеджмента общая характеристика.
28. Сущность и виды коммуникаций.
29. Структура коммуникационного процесса.
30. Межличностные коммуникации.
31. Организационные коммуникации.
32. Управление фирмой. Стратегическое планирование.
33. Миссия и стратегия фирмы.
34. Процесс стратегического планирования.
35. Управление процессом.
36. Управление операциями. Создание операционной системы.
37. Управление по целям, по критическому пути.
38. Организация как функция.
39. Руководство - основная функция менеджмента.
40. Форма власти.
41. Стиль управления.
42. Ситуационное моделирование.
43. Управленческая решетка.
44. Мотивация как функция менеджмента. Потребности и мотивация труда. теория мотивации.
45. Мотивация и оплата труда.
46. Контроль - заключительная функция менеджмента.
47. Виды контроля.
48. Процесс контроля.

49. Поведенческие аспекты контроля.
50. Характеристика эффективного контроля.