УЧРЕЖДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КОЛЛЕДЖ «ТИСБИ»

Согласовано:
Зам.директора по УР_____
В.К. Сафина

Утверждаю:
Директор_____
Т.Т. Федорова
«24» апреля 2023г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

учебной дисциплины

ОП.05 Менеджмент в туризме и гостеприимстве
Программа подготовки специалистов среднего звена
по специальности
43.02.16 Туризм и гостеприимство
Очная форма обучения на базе среднего общего образования

Казань 2023

Фонд оценочных средств учебной дисциплины разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее – СПО) 43.02.16 Туризм и гостеприимство

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств (ФОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Менеджмент в туризме и гостеприимстве».

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

ФОС разработан в соответствии с:

основной профессиональной образовательной программой по специальности СПО – ППССЗ 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

1.1. Паспорт фонда оценочных средств

ФОС предназначен для контроля и оценки результатов освоения учебной дисциплины по специальности СПО 43.02.16 Туризм и гостеприимство

Умения:

У 1 – применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности

Знания:

З 1 – теоретические основы менеджмента в туризме;

З 2 – специфику менеджмента в сфере туризма

З 3 – планирование и организацию работы по управлению туристским предприятием

З 4 – технологию принятия решений в управлении турфирмой

В процессе освоения дисциплины у обучающихся формируются общие компетенции (ОК):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ

В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка умений и знаний, а также динамика формирования общих компетенций приведены в Таблице 1.

Таблица 1. Перечень результатов обучения, контрольно-оценочных средств и показателей оценки

Результаты обучения: освоенные умения, усвоенные знания и общие компетенции	**Показатели оценки результата**
УМЕТЬ:	
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	– понимает значение своей профессии в формировании гармоничной личности
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 2.** Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	– определяет методы и формы выполнения самостоятельных и практических заданий
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 3.** Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	– самостоятельно задаёт критерии для анализа решения задачи на основе заданного алгоритма; – планирует контроль своей деятельности в соответствии с заданным алгоритмом и определённым результатом; – планирует результат на основе заданных критериев оценки; – указывает причины успеха и неудач в решении практических задач
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 4.** Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	– самостоятельно находит источник информации по заданному вопросу, извлекает необходимую информацию в соответствии с задачей, систематизирует и обрабатывает ее для обоснования вывода
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 5.** Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной	– умеет пользоваться ИТ-ресурсами в рамках дисциплины

деятельности	
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 6.** Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	– обладает навыками ведения эффективного монолога, диалога, группового общения и взаимодействия; – создаёт коллективные творческие проекты
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 7.** Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.	– умеет работать в команде; – обладает навыками ведения дискуссии, аргументированно высказывает собственную точку зрения, слушает и анализирует мнения оппонентов
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 8.** Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	– осуществляет самостоятельный поиск дополнительного материала, способствующего развитию и самообразованию; – планирует процесс самообразования и повышения квалификации, используя полученные знания и возможности совершенствования
У 1. Применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности **ОК 9.** Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	– использует разнообразные технологии получения, закрепления и передачи информации; – имеет представление о новых техниках, технологиях и методиках
ЗНАТЬ:	
З 1 – теоретические основы менеджмента в туризме;	– правильность определения менеджмента; – полнота знаний характерных черт современного менеджмента, основных подходов в менеджменте
З 2 – специфику менеджмента в сфере туризма	– полнота характеристики методов и принципов управления предприятием сферы туризма, их достоинств и недостатков, характера воздействия
З 3 – планирование и организацию работы по управлению туристским предприятием	– полнота знаний функций стратегического планирования и методов реализации стратегического плана по управлению туристским предприятием
З 4 – технологию принятия решений в управлении турфирмой	– правильность определения управленческого решения; – полнота знаний типов решений и требований, предъявляемых к ним; – полнота знаний этапов и методики процесса принятия и реализации управленческого решения

3. ОЦЕНКА ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам)

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине «Менеджмент в туризме и гостеприимстве», направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

Таблица 2. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам)

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля					
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация			
			Рубежный контроль		Итоговая аттестация	
	Форма контроля	**Проверяемые ОК, У, З**	**Форма контроля**	**Проверяемые ОК, У, З**	**Форма контроля**	**Проверяемые ОК, У, З**
Раздел 1. *Эволюция менеджмента*			Подготовка и защита реферата	У1 З1 З2 ОК-4 ОК-5 ОК-7 ОК-8 ОК-9	Зачет	У1, З1, З2, З3, З4 ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9
Тема 1.1. Цели и задачи, история менеджмента	Подготовка доклада на семинар-обсуждение	*З1 З2 ОК-4 ОК-5 ОК-7 ОК-8 ОК-9*				
Тема 1.2. Связующие процессы в управлении	Тест-самоанализ Письменное тестирование Решение кроссворда	*З3 З4 ОК-1 ОК-2 ОК-3*				
Тема 1.3. Руководитель в системе управления	Ролевая игра Тест-самоопределение Решение ситуационных задач	*У1 З3 ОК-6 ОК-7*				
Тема 1.4. Руководство, власть и лидерство	Подготовка реферата Тест-самоанализ	*У1 ОК-4 ОК-5 ОК-7 ОК-8 ОК-9*				
Раздел 2. *Цикл менеджмента*			Письменное тестирование	У1 З3 З4	Зачет	У1, З1, З2, З3, З4 ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9

Тема 2.1. Организация как объект менеджмента	Практические задания Решение кроссворда	*З2 З3* *ОК-4 ОК-5* *ОК-9*				
Тема 2.2. Основные функции менеджмента	Деловая игра Практическое задание Тест-самоанализ Подготовка реферата	З1 З3 У1 ОК-4 ОК-5 ОК-8 ОК-9				
Тема 2.3. Инновационный менеджмент в туристской деятельности	Практическое задание	З2 З3 ОК-4 ОК-5 ОК-8 ОК-9				
Тема 2.4. Управление организационной культурой	Тест-самоопределение Письменное тестирование	З3 У1 ОК-1 ОК-8				
Раздел 3. *Психология менеджмента*			Подготовка реферата Письменное тестирование	*З1 З4 У1* *ОК-2 ОК-3* *ОК-4 ОК-5*	Зачет	У1, З1, З2, З3, З4 ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9
Тема 3.1. Управление конфликтами в организации	Практическое задание Письменное тестирование Тест-анализ Решение кроссворда	З4 У1 ОК-3				
Тема 3.2. Социальная ответственность организации. Деловая этика	Письменное тестирование Тест-анализ Подготовка реферата	З1 З3 ОК-2 ОК-4 ОК-5				

3.2. Типовые задания для оценки освоения учебной дисциплины.

Текущий контроль для оценки знаний и умений

1. **Подготовка доклада на семинар-обсуждение**

Темы семинара:

Научные школы менеджмента.

Менеджмент разных стран.

Устный опрос

Раздел 1. Эволюция менеджмента

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. В чем особенности менеджмента как науки?
3. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера вы считаете наиболее важными и почему?
4. Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми личными качествами?
5. Что общего между японской и американской моделями менеджмента?
6. В чем особенности подготовки менеджеров в Японии и США?
7. Назовите специфические черты менеджмента в России.

Раздел 2. Цикл менеджмента

1. Что называется организацией?
2. Какие вы знаете виды организаций?
3. Перечислите внешние факторы воздействия на организацию.
4. Взаимосвязаны ли между собой внутренние факторы?
5. Какие типы структур вы знаете?
6. В каких случаях возможно применение матричной структуры?
7. Чем отличаются факторы прямого воздействия от факторов косвенного воздействия?
8. Что относится к факторам внутреннего воздействия?
9. В чем преимущества адаптивных структур управления?
10. Какие виды структур относятся к бюрократическим?
11. В чем состоит назначение стратегического планирования? Какова его задача на предприятии?
12. Что представляет собой стратегия развития предприятия?
13. Каковы основные этапы стратегического планирования? В чем состоит содержание первого этапа?
14. Как установить основную цель развития предприятия? Как ранжируются цели?
15. Что такое стратегия?
16. Каковы основные этапы стратегического управления?
17. Как связаны стратегия и структура организации?

18. Какие виды стратегий вам известны?

19. Какие стратегии вы считаете наиболее эффективными при ведении конкурентной борьбы и почему?

20.Какие стратегии развития можно использовать на российских предприятиях?

21. Почему умение работать с людьми – важнейший фактор делового успеха?

22.Какую роль в мотивации играют вознаграждения?

23. Охарактеризуйте иерархию потребностей по А. Маслоу?

24. Каковы основные идеи теории ожиданий Врума, теории справедливости?

25. Какова роль контроля в управлении?

26. В чем состоит взаимосвязь между планированием и котролем?

27. Какие этапы распададается процесс контроля?

28. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?

29. Перечислите требования, предъявляемые к управленческому решению.

30.Как возникают неформальные группы в организации?

Раздел 3. Психология менеджмента

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?

2. Каковы основные подходы к изучению проблемы лидерства?

3. В чем заключается смысл теорий X и Y Д. Мак-Грегора?

4. Каковы функциональные и дисфункциональные последствия конфликта?

5. Опишите структурные методы разрешения конфликта?

6. Каковы осовные стили отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта?

7. Каковы способы устранения сопротивления переменам?

8. Как вы понимаете роль общения в жизни менеджера?

9. В чем состоят отличительные особенности делового общения?

10. Дайте характеристику основных средств общения.

11. Сформулируйте некоторые этические нормы и принципы делового общения?

12. Какова связь этики и этикета деловых отношений?

13. Как вы считаете, для чего необходимо анализировать прошедшие переговоры?

14. В чем сущность трансакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?

15. Расскажите, как надо и как не надо слушать.

Критерии оценки:

– **оценка «отлично»** - оцениваются ответы, изложенные логично, в полном объёме, систематизировано, основные понятия, выводы и обобщения сформулированы определённо и доказательно.

– **оценка «хорошо»** - предполагает незначительные пробелы в знаниях, возможны недостатки в систематизации или в обобщении материала, неточности в выводах.

– **оценка «удовлетворительно»** - значительные пробелы в усвоении материала, изложение его не систематизировано, выводы слабо аргументированы, в

изложении и выводах допущены ошибки.

– **оценка «неудовлетворительно»** - содержание основного материала не усвоено, обобщений и выводов нет.

2. Письменное тестирование

Тестирование

1. Управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований, благодаря…

а) школе научного управления (рационалистической);
б) классической школе (или административной);
в) школе человеческих отношений;
г) школе науки управления.

2. «Менеджмент» в переводе с английского языка означает:

а) управлять, заведовать, руководить
б) уметь обращаться, уметь владеть
в) ухитряться, справляться, устраиваться
г) все ответы верны

3. Формирование основных принципов управления и разработка взаимосвязанных функций управления стали главным результатом работы…

а) школы научного управления (рационалистической);
б) классической школе (или административной);
в) школы человеческих отношений;

4. Развитие менеджмента в его теории и практике можно рассматривать, выделив:

а) один этап;
б) два этапа;
в) три этапа;
г) четыре этапа.
г) школы науки управления.

5. Рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных действий (функций управления) – это…

а) ситуационный подход в менеджменте;
б) процессный подход в менеджменте;
в) количественный подход в менеджменте;
г) системный подход в менеджменте.

6. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов и активизации интеллектуальных ресурсов личности стало главным результатом деятельности…

а) школы научного управления (рационалистической);
б) классической школе (или административной);
в) школы человеческих отношений;
г) школы науки управления.

7. Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями – это

а) ситуационный подход в менеджменте;
б) процессный подход в менеджменте;

в) количественный подход в менеджменте;
г) системный подход в менеджменте.

8. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это…

а) ситуационный подход в менеджменте;
б) процессный подход в менеджменте;
в) количественный подход в менеджменте;
г) системный подход в менеджменте.

9. Развитие количественных методов в принятии решений, разработка и применение математических моделей в управлении – это…

а) ситуационный подход в менеджменте
б) процессный подход в менеджменте;
в) количественный подход в менеджменте;
г) системный подход в менеджменте

Тестирование

1. К связующим процессам в менеджменте относят:
А) процесс делегирования полномочий;
Б) процесс принятия решений;
В) коммуникационный процесс;
Г) процесс планирования.

2. Установление ограничений и критериев при принятии решения относиться к этапу:
А) формулировка задачи;
Б) разработка вариантов решения;
В) реализация и контроль исполнения;
Г) разработка вариантов решения;
Д) принятие решения.

3. Какой показатель качества информации отражает соответствие состояния источника информации тому положению, которое отражено в поступившем сообщении:
А) своевременность;
Б) полнота;
Г) уровень реферированности;
Д) достоверность.

5. Коммуникатор, сообщение и реципиент, являются элементами коммуникационной модели:
А) Шеннона-Уивера;
Б) Трама;
В) Ласуэлла.

6. К невербальным способам передачи информации относят:
А) текстовый документ;
Б) окружающую обстановку;
В) мимику и жесты;
Г) тональность голоса;
Д) речь.

7. В условиях риска принимаются:

А) коллективные решения;

Б) вероятностные решения;

В) рекомендательные решения;

Г) запрограммированные решения;

Д) глобальные решения.

8. Соответствие принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации относится к следующему требованию:

А) правомочность;

Б) своевременность;

В) гибкость;

Г) рентабельность.

Тестирование

1. Особый вид взаимодействия между людьми, выражающийся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей – это:

А) конфликт;

Б) конфликтная ситуация;

В) инцидент;

Г) эскалация;

Д) причина конфликта.

2. Конкретная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны - это:

А) предмет конфликта;

Б) причина конфликта;

В) объект конфликта;

Г) повод конфликта.

3. Реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению, и становиться причиной конфликтной ситуации – это:

А) предмет конфликта;

Б) объект конфликта;

В) повод конфликта;

Г) инцидент;

Д) постконфликный синдром.

4. К структурным методам управления конфликтами относятся (выберите несколько ответов):

А) уклонение;

Б) общеорганизационные цели;

В) принуждение;

Г) компромисс;

Д) система вознаграждений.

5. По направленности конфликты подразделяются на:

А) субъективные и объективные;

Б) горизонтальные, вертикальные смешанные;

В) материальные, статусно-ролевые и духовные;

Г) кратковременные, быстротечные и длительные;

Д) конструктивные и деструктивные.

6. К объективным причинам конфликта относятся (выберите несколько вариантов):

А) неудовлетворительные коммуникации;

Б) установки личности;

В) манера поведения;

Г) взаимозависимость задач;

Д) этические ценности.

7. К позитивным последствиям стресса относиться (выберите несколько вариантов):

А) депрессия;

Б) непредсказуемость;

В) повышенное употребление алкоголя;

Г) соблюдение сроков выполнения заданий;

Д) способность к восприятию конструктивной критики.

Тестирование

1. Деловая этика – это:

А. Моральные принципы членов организации.

Б. Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.

В. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

2. Деловой этикет - это:

А. Моральные принципы членов организации.

Б. Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.

В. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

3. Образуйте пары из нижеследующих концепций и их определений:

А) традиционный подход к социальной ответственности;

Б) этический подход к социальной ответственности;

В) социально-этичный подход.

1) организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами;

2) поскольку организации должны служить интересам своих собственников, и так как менеджеры являются лишь наемными служащими, то их задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников;

3) менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам.

4. Уровни ответственности деловой организации:

А. Наивный, ролевой, социальный и культурный.

Б. Этические принципы, нормативные акты, коллективы сотрудников, индивидуальные мотивы.

В. Экономический, правовой, этический и социальный.

5. Наиболее действенные меры повышения этичности сотрудников:

А) жесткий контроль со стороны руководства;

Б) хорошо налаженная система обратной связи;

В) документальная разработка этических нормативов и обучение сотрудников;

Г) личный пример руководителя.

6. Когда необходимо соблюдение делового этикета:

А) на деловых встречах и переговорах;

Б) в рамках офисного пространства;

В) в рамках офисного пространства, на деловых встречах и переговорах, включая бесконтактные виды коммуникации.

7. Образуйте пары из нижеследующих подходов и их авторов:

традиционный подход Курт Левин, Генри Минцберг, Эдгар Шайн
этический подход Милтон Фридмен
социально-этичный подход Питер Друкер

Критерии оценки:

Оценка «**отлично**» – если обучающийся правильно ответил на 95% тестовых заданий в отведенное время

Оценка «**хорошо»** – если обучающийся правильно ответил на 75% тестовых заданий в отведенное время

Оценка **«удовлетворительно»** – если обучающийся правильно ответил на 60% тестовых заданий в отведенное время

Оценка **«неудовлетворительно»** – если обучающийся правильно ответил менее на 60% тестовых заданий в отведенное время

3. **Практические задания:**

«Сравнение менеджмента разных стран»

Используя таблицу, проведите сравнение японской и американской моделей менеджмента по основным критериям.

Японская модель	**Американская модель**
1. Философия фирмы	
2. Цели фирмы	
3. Организационная структура управления	
4.Найм и кадровая политика	
5. Организация производства и труда	

6 Стимулирование работников	
7. Внутрифирменное планирование	

Практическое задание «Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».

В таблице 1 приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу 1.

Таблица 1. Навыки эффективного руководителя

Степень значимости	А	Б	В
1	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективные решения

Практическое задание «Управленческие роли»

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации, должен:

a) Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;

b) Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил;

c) Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;

d) Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации.

2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:

a) В противном случае невозможна реализация поставленных целей;

b) Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками;

c) Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха;

d) Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.

3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?

a) Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;

b) Мне будет сложно ставить перед ними цели;

c) Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;

d) Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.

4. Роли руководителя определяются:

a) Целями и стратегией организации;

b) Особенностями его деятельности и спецификой подчиненных;

c) Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;

d) Местом в структуре организации.

5. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:

a)Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции;

b)Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;

c)Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов);

d)Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники.

6. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:

a) Человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения;

b) Человека, который умеет организовать работу оптимальным образом;

c) Человека, наиболее компетентного и знающего;

d) Человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым.

7. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете?

a) Поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия;

b) Поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ;

c) Поговорю с каждым участником и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы;

d) Поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников.

8. Двусторонний контакт между руководителем и подчиненным очень важен, потому что:

a) Руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости;

b) Руководитель может согласовать цели организации и подчиненного;

c) Руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или

подразделения в целом;

d) Руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает.

9. Руководитель организации должен отвечать:

a) За рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных;

b) За наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы;

c) За эффективную организацию работы;

d) За наличие целей и стратегии работы организации.

Для заполнения таблицы, пометьте соответствующую букву, при ответе на каждый из 9 вопросов. Подсчитайте количество проставленных баллов, относящихся к каждой из управленческих ролей. Запишите полученное число в графе «Сумма». Определите, к какой из управленческих ролей Вы более склонны, по величине полученной суммы.

Так как вряд ли все Ваши ответы с наиболее высокой степенью согласия попали только в одну категорию, то выбрав 2 роли с преобладающим количеством таких ответов, Вы можете определить свою индивидуальную модель сочетаний управленческих ролей. Например, если у человека 4 таких ответа в категории Администратор, 3 – в категории Управленец, и только 2 – в категории Организатор, то он относится к типу УА – Управленец-Администратор.

Практическое задание «SWOT-анализ». Провести по группам следующих организаций: государственный университет, пивоваренная компания, коммерческий банк, японский ресторан. 1 этап: Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. 2 этап: Определение полей пограничных стратегий.

Поле СИВ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании.

Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.

Поле СЛУ – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении?

3 этап: опишите три варианта сценариев:

Оптимистический: что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

Пессимистический: на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

Реалистический: какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.

Практические задания «Типы совместной деятельности»

Вариант 1. Совместно-последовательный тип деятельности - передача

распоряжения по цепочке.

1. Одному из участников передается вне помещения устное распоряжение высокой степени сложности.

Например: «Вашему сотруднику следует обратиться к представителю отдела сбыта конкурирующей компании, чтобы передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пересмотра действующей договорённости с последним Советом Директоров нашей фирмы. Этим должен заняться курьер вашего отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

2. Далее участнику даётся инструкция:

Точно понять распоряжение. Возможны дополнительные вопросы и повторение распоряжения.

Устно передать распоряжение следующему участнику, при необходимости переформулировав его для наилучшего понимания. Передать следующему участнику инструкцию.

Записать свой авторский «отредактированный» вариант распоряжения.

3. После выполнения передачи распоряжения всеми участниками друг другу и последним участником обратно первому участнику, записи собираются и нумеруются в порядке прохождения. Производится анализ ошибок в понимании и передаче распоряжения.

4. Далее группе предлагается выбрать или сформулировать заново оптимальный вариант распоряжения более доступного для понимания, чем исходное распоряжение, но при условии сохранения исходной задачи.

Вариант 2. Совместно-взаимодействующий тип деятельности – коллективное осмысление и адаптация текста высокой степени сложности. Аналогичный по сложности текст зачитывается перед аудиторией, или демонстрируется письменно.

Например: В настоящее время принято считать, что шаги вперед, совершаемые в ходе эволюции, обеспечиваются естественным отбором, оперирующем на фоне самосохраняющихся вариаций, образуемом генетикой популяции, и дифференцированно поддерживающим некоторые из этих вариаций за счет других. Запас вариаций пополняется как за счет мутаций, порождающих новые полуустойчивые молекулярные структуры в генетическом материале, так и за счет новых сочетаний существующих генов. Рассматриваемые как улучшения, никакие из этих вариаций не имеют априорной гарантированности, и ни одна из них не имеет статуса истины или аналитического вывода. Любая степень обоснования, какой они могут обладать, вытекает из различных степеней выживания в ходе процесса эволюции.

Затем даётся инструкция:

Индивидуально переформулировать текст в более доступный для понимания вариант, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла. Записать его.

В результате дискуссионного обсуждения в паре со своим партнёром выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его.

В результате дискуссионного обсуждения в группах по 5-7 человек выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его

Выбрать в группе или сформулировать заново оптимальный вариант текста, более доступного для понимания, чем исходный, но при условии сохранения

исходного смысла.

Вариант 3. Совместно-индивидуальный тип деятельности – составление осмысленного текста в индивидуальном порядке.

1. Каждому из участников дается набор карточек, содержащих слова и словосочетания из нижеследующего текста, с помощью которых они должны в индивидуальном порядке составить текст из 2-3 фраз, связанных между собой по смыслу.

2. Полученные тексты зачитываются перед аудиторией.

3. Зачитывается исходный вариант.

4. Из полученных вариантов выбирается текст, наиболее близкий к исходному варианту.

Например: Исходный текст: Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это редкое явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.

Кейс 1 задача 1

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно. Начальник цеха объявил благодарность за досрочную работу, а особо отличившихся работников премировал путевкой в дом отдыха.

При распределении путевок с учетом личного вклада работников в выполнение срочного задания начальник цеха использовал _____ метод управления.

Варианты ответов:

воспитательный
административный
экономический
социально-психологический

Кейс 1 задача 2

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно. Начальник цеха объявил благодарность за досрочную работу, а особо отличившихся работников премировал путевкой в дом отдыха.

Величина премиального вознаграждения, уплачиваемого работнику, как инструмент экономических методов менеджмента может зависеть от …

Варианты ответов:

межличностных отношений в коллективе
занимаемой им должности
объема произведенной им продукции
условий выполнения трудового договора

Кейс 1 задача 3

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно. Начальник цеха объявил благодарность за досрочную работу, а особо отличившихся работников премировал путевкой в дом отдыха.

Начальник цеха использовал методы _____ и _____ стимулирования труда работников.

Варианты ответов:

материального
морального
денежного
финансового

Кейс 2 задача 1

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10%. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15% от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

Разработка планов работы цеха на текущий месяц относится к _____ методам управления.

Варианты ответов:

распорядительным
административным
организационным
экономическим

Кейс 2 задача 2

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10%. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15% от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

Стиль управления, который использовал начальник цеха при объявлении условий производства продукции, характеризуется как …

Варианты ответов:

тоталитарный
демократический
либеральный
авторитарный

Кейс 2 задача 3

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10%. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15% от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

Начальник цеха при объявлении условий производства продукции использовал власть, основанную на вознаграждении и состоящую в возможности …

Варианты ответов:

удовлетворить насущные потребности

показать личный пример

получить удовлетворение от результата работы

подчинить работников

Критерии оценки:

– **оценка «отлично»** выставляется студенту, если задание выполнено правильно на 100% или есть неточности в 10% работы;

– **оценка «хорошо»** выставляется студенту, если задание выполнено правильно на 60-80%;

– **оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, если задание выполнено правильно на 50%;

– **оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, если задание выполнено правильно менее чем на 50%;

Ситуационные задания:

Вариант № 1

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

Ситуация: Кондитерская фабрика производит широкий ассортимент продукции и с каждым годом вводит в производство все новые и новые виды продукции высокого качества. Свою продукцию фабрика реализует в данном регионе, но со временем предполагает расширить границы реализации продукции.

Вариант № 2

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

Ситуация: Хлебопекарное предприятие небольших размеров производит ограниченный ассортимент продукции, реализуя ее только в пределах города. Продукция предприятия пользуется спросом у покупателей. В ближайшие 3 года предприятие не планирует расширять ассортимент продукции и рынки сбыта.

Вариант № 3

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

Ситуация: Крупное предприятие по производству холодильников решает расширить ассортимент, разрабатывая новые виды продукции. Реализацию осуществляет не только в данной стране, но и за ее пределами. Холодильники этого предприятия пользуются высоким спросом. Каждая новая модель существенно

отличается от предыдущей модели.

Вариант № 4

Подберите наиболее подходящую для данного предприятия организационную структуру управления, изобразите ее в виде схемы и обоснуйте ее выбор:

Ситуация: Предприятие средних размеров выпускает лаки и краски для окрашивания деревянных поверхностей. Продукция предприятия высокого качества и поэтому раскупается многими предприятиями Европейской части России. Последующие 5 лет предприятие не предполагает изменений в номенклатуре продукции.

Вариант № 5

Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».

Вариант № 6

Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания колледжа. Опишите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.

Вариант № 7

Назовите наиболее важные, по вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:

1. вас лично в учебной группе;
2. квалифицированного рабочего;
3. неквалифицированного работника;
4. профессионала (врача, юриста, преподавателя)

Вариант № 8

Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей.

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

Вариант № 9

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

Ситуация: Между подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вариант № 10

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

Ситуация: Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по своему, не обращает внимание на замечания, не исправляет того, на что вы ему указываете.

Вариант № 11

Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) для следующей ситуации:

Ситуация: Вы руководитель производственного коллектива. В период

ночного дежурства один из ваших работников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и спрашивает, что же им делать.

Вариант № 12

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

Ситуация: В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вариант № 13

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

Ситуация: Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный ждет вас. Как вы поведете себя в данной ситуации?

Вариант № 14

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

Ситуация: Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Как вы поведете себя в данной ситуации?

Вариант № 15

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

Ситуация: Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Вариант № 16

Определите свой подход в разрешении следующей ситуации и обоснуйте его:

Ситуация: Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы поступите?

Вариант № 17

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы проходили практику или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Вариант № 18

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».

Вариант № 19

По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого

(общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений:

1. Наем специалиста заведующим в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника в допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Вариант № 20

Привести шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

Вариант № 21

Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

__Медсестра в больнице
__Ректор в крупном университете
__Генеральный директор в небольшой фирме
__Техник по медприборам в кардиологическом центре
__Специалист отдела кадров в металлургической компании
__Профессор в университете
__Оператор ПК в известной фирме
__Бухгалтер в поликлинике
__Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
__Исследователь в компании высоких технологий
__Милиционер (полицейский) на посту

__Морской прапорщик на авианосце
__Надомный ремесленник
__Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
__Депутат Совета Федерации

Вариант № 22

Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в группе. Заполните таблицу 1.

Талица 1

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Вариант № 23

Выстроите схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

Ситуация: Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

а) Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

б) Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

в) Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

г) В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Вариант № 24

Выстроите схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

Ситуация: Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

а) посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек;

б) потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного;

в) вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение;

г) приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

Вариант № 25

Выстроите схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить

собственный).

Ситуация: При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите:

а) скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствием с приказом;

б) успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат;

в) посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Вариант № 26

Спрогнозируйте, какие препятствия к делегированию могут возникнуть в приведенной ниже ситуации. Что нужно сделать, чтобы снизить риски?

Ситуация: Один из самых успешных сотрудников бухгалтерии в ближайшее время получает продвижение и становится старшим бухгалтером с двумя сотрудниками в подчинении.

Вариант № 27

Сформулируйте проблему и предложите возможные варианты ее решения.

Ситуация: 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 неоцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

Вариант № 28

Предложите одно или несколько решений, которые бы позволили снизить риски, связанные с клиентами, дали сотруднику возможность проявить самостоятельность.

Ситуация: В отдел продаж приходит новый сотрудник. Руководитель понимает, что сотрудник недостаточно опытен и при самостоятельном общении с клиентом не сможет добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если сотрудник не начнет действовать самостоятельно, то не приобретет необходимых навыков и уверенности в себе.

Вариант № 29

Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

1. Амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения.
2. Возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги.
3. Карьерный рост, статус, коллектив.
4. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

Вариант № 30

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства

поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

Состав бригады:

1. Петр, самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Андрей, молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3. Анатолий, рабочий 40 лет. Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Иван, бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

5. Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Критерии оценок

Оценка «**отлично**» – обучающийся провел анализ ситуаций, определил оптимальные способы решения предложенных проблем.

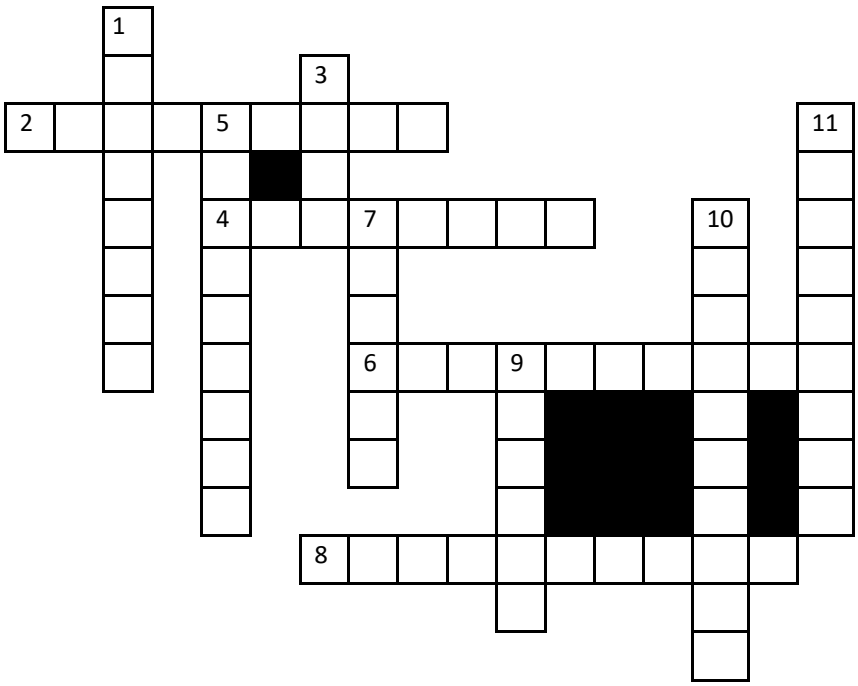
Оценка «**хорошо»** – обучающийся провел анализ ситуаций, но в определении оптимальных способов решения предложенных проблем допустил небольшие неточности.

Оценка **«удовлетворительно»** – обучающийся провел анализ ситуаций, но не определил оптимальные способы решения предложенных проблем.

Оценка **«неудовлетворительно»** – обучающийся не смог провести анализ ситуаций, не определил оптимальные способы решения предложенных проблем.

4. Решение кроссворда

На тему: «Внутренняя и внешняя среда организации»



Вопросы:

По горизонтали:

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

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

6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений

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

По вертикали:

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития

3. Центральный фактор в любой модели управления

5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию

7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей

9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги

10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне

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

Ответы

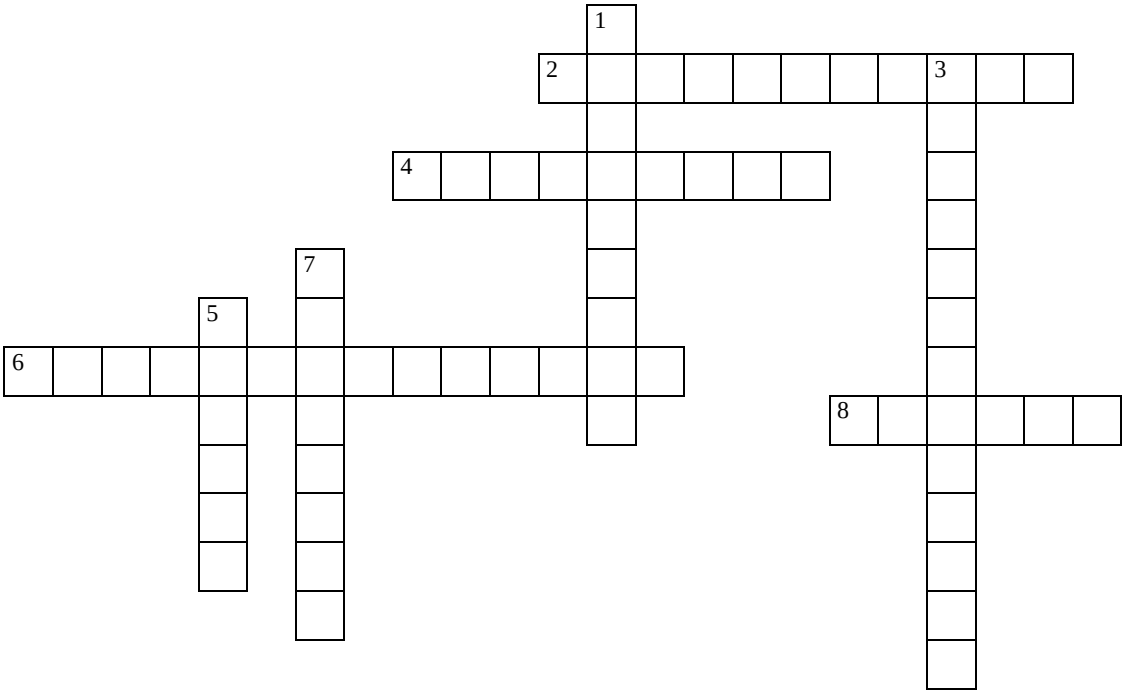
По горизонтали:

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

По вертикали:

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

На тему: «Мотивация»



Вопросы:

По горизонтали:

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

По вертикали:

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

Ответы

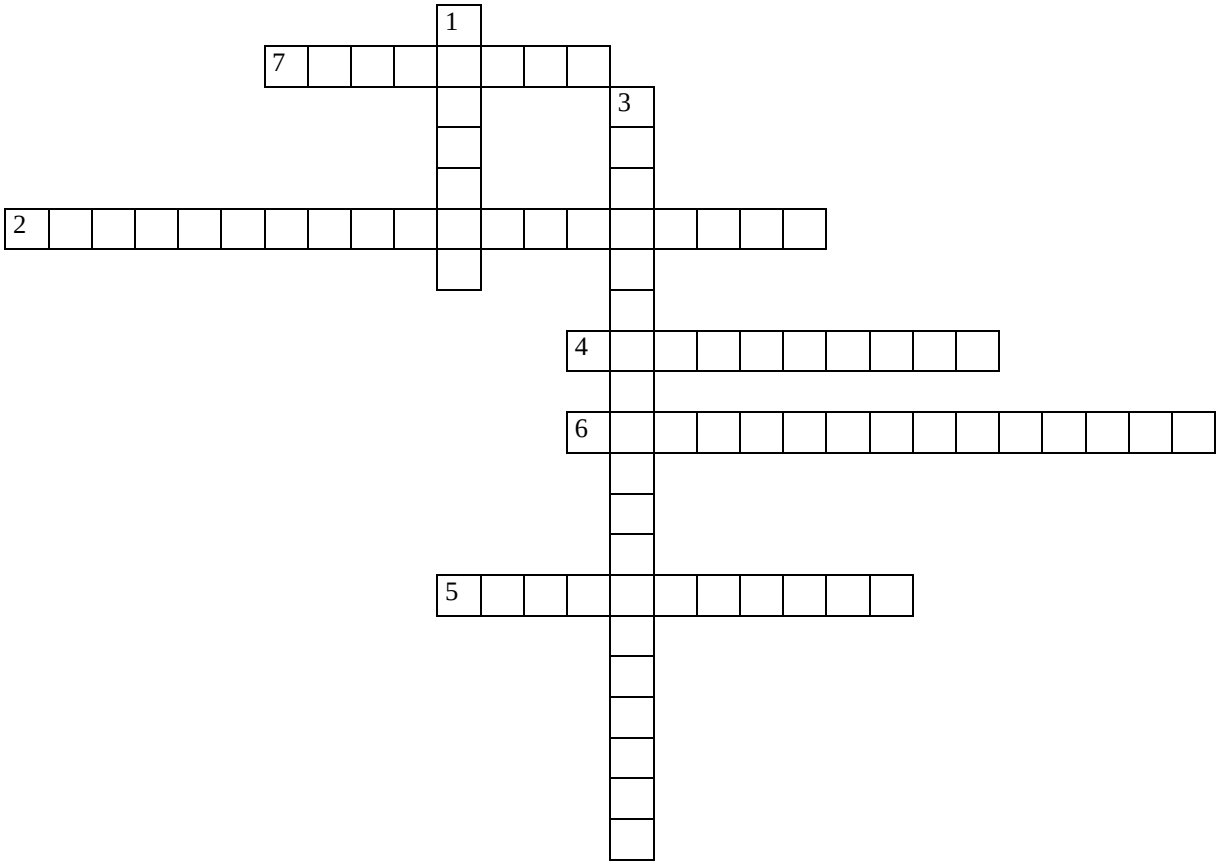
По горизонтали:

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

По вертикали:

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

на тему: «Принятие решений. Виды решений».



Вопросы:

По горизонтали:

2. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий
4. Выбор из нескольких альтернатив одной, наиболее подходящей для решения проблемы
5. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации
6. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей
7. Решение, основанное на знаниях или накопленном опыте

По вертикали:

1. Выбор альтернатив
3. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряженное с неизвестными факторами.

Ответы:

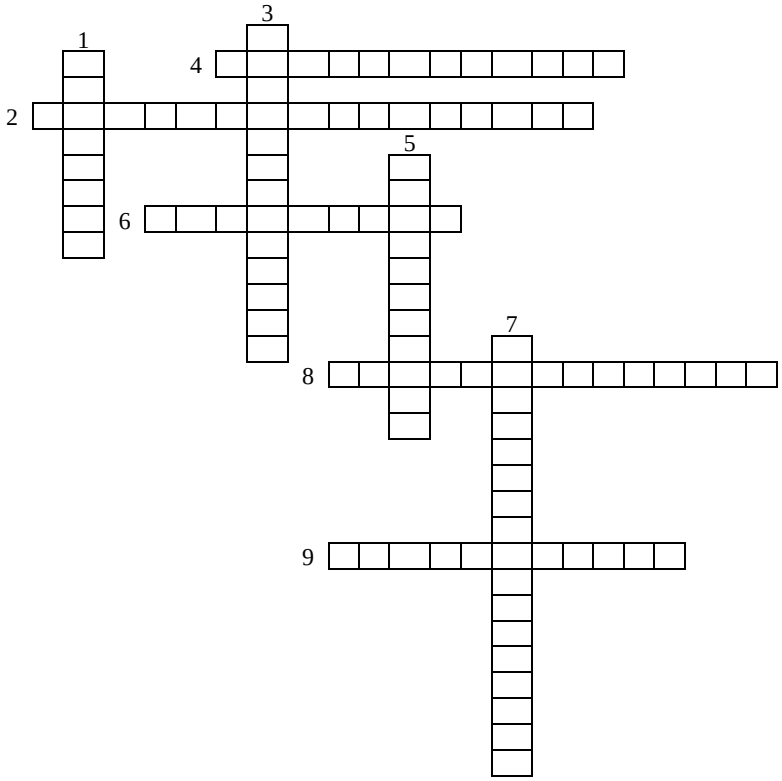
По горизонтали:

2.запрограммированное; 4.компромисс; 5.интуитивное; 6.организационное; 7.суждение.

По вертикали:

1.решение; 3.незапрограммированное.

на тему: «Управление конфликтами и стрессами»



Вопросы:

По горизонтали:

2.Ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы

4.Разногласия между линейным и штабным персоналом

6.Уйти от конфликта

7.Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем

9.Разрешение конфликта с помощью убеждения

По вертикали:

1.Отсутсвие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретные лица или группы

3.Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу

5.Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой

8.Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации

Ответы

По горизонтали:

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

По вертикали:

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

Критерии оценки:

Оценка «**отлично**» – если обучающийся правильно ответил на 95% заданий в кроссворде в отведенное время

Оценка «**хорошо»** – если обучающийся правильно ответил на 75% заданий в кроссворде в отведенное время

Оценка **«удовлетворительно»** – если обучающийся правильно ответил на 60% заданий в кроссворде в отведенное время

Оценка **«неудовлетворительно»** – если обучающийся правильно ответил менее на 60% заданий в кроссворде в отведенное время

5. Подготовка реферата

1. История развития менеджмента как науки.
2. Опыт менеджмента в США, ФРГ, Японии и России.
3. Концепции и функции менеджмента.
4. Характеристика организационных структур управления.
5. Влияние внешней среды на деятельность организации.
6. Особенности ведения деловых переговоров.
7. Власть и лидерство: сущность и значение.
8. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
9. Управление персоналом на предприятии.
10. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
11. Методы принятия управленческих решений.

Критерии оценки:

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы;

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод;

Оценка **«неудовлетворительно»** - выставляется студенту, если тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Зачетные вопросы

1. Понятие о менеджменте.
2. Цели, задачи и основные функции менеджмента. Объект и субъект менеджмента.
3. Понятие о менеджере
4. Управленческие отношения
5. Эволюция управленческой мысли. Школа научного менеджмента (управления) – Фредерик Тейлор, Генри Форд.
6. Школа административного управления (Анри Файоль)
7. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.
8. Личность в организации
9. Организация как объект менеджмента
10. Внешняя среда организации и её воздействие на организацию.
11. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные.
12. Принципы построения организационной структуры управления.
13. Типы структур организации. Линейная организационная структура
14. Функциональная организационная структура. Линейно-функциональная организационная структура
15. Линейно-штабная организационная структура. Дивизиональная организационная структура
16. Матричная организационная структура управления
17. Планирование как основная функция менеджмента. Основные принципы планирования. Сущность и виды планирования.
18. Планирование как основная функция менеджмента. Метод SWOT-анализа. Миссия предприятия.
19. Организация как основная функция менеджмента
20. Понятие мотивации. Эволюция понимания проблемы мотивации.
21. Теории мотивации и их особенности. Использование мотивации в практике менеджмента.
22. Типы коммуникаций.
23. Коммуникации как связующие процесса управления.
24. Причины неэффективных коммуникаций.
25. Психологические закономерности делового общения.
26. Управленческие решения. Эффективность решения. Причины принятия решения.
27. Сущность, виды, этапы контроля.
28. Поведенческие аспекты контроля.
29. Сущность, структура и значение конфликтов.
30. Виды, причины и последствия конфликтов.
31. Методы разрешения конфликтов.
32. Стрессовые ситуации.
33. Руководство и власть
34. Имидж (образ) руководителя.

35. Теоретичские основы лидерства. 1. Теории лидерских качеств.
36. Поведенческие теории лидерства. Теория стилей руководства К. Левина.
37. Поведенческие теории лидерства. Теория «X» «Y» Дугласа МакГрегора
38. Поведенческие теории лидерства. Управленческая решетка Блэйка и Моутона
39. Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель Фреда Фидлера.
40. Ситуационные теории лидерства. Подход «путь-цель» Теренса Митчела и Роберта Хауса
41. Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель лидерства Поля Херси и Кена Бланшарда
42. Модели карьеры
43. Виды руководителе