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

СГ.06 ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

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;

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ……4
2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ……..4
3. ОЦЕНКА ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ…….6
4. КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ……7

1.Общие положения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения дисциплины СГ.06 Основы бережливого производства программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

ФОС включает контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета и контрольных работ, итогом которых является оценка в баллах: 5 - отлично; 4 - хорошо; 3 -удовлетворительно; 2 - неудовлетворительно.

ФОС позволяет оценивать уровень освоения знаний и умений по дисциплине.

2.Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю

В рамках программы учебной дисциплины обучающимися осваиваются умения, знания и личностные результаты.

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК 01, ОК03, ОК 04, ОК05, ОК 06	использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; − анализировать организационные структуры управления; − проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; − применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; − принимать эффективные решения, используя систему методов управления; − организовывать рабочее место и трудовую деятельность с учетом основ бережливого производства	− сущность, характерные черты и история развития менеджмента; − методы планирования и организации и работы подразделения; − принципы построения организационной структуры управления; − основы формирования мотивационной политики организации; − внешняя и внутренняя среда организации; цикл менеджмента; − процесс принятия и реализации управленческих решений; − стили управления, коммуникации −современные методы и инструменты менеджмента; − основы бережливого производства, признаки качества транспортных услуг − принципы бережливого производства; − основы системы 5S и цели ее применения

Личностные результаты реализации программы воспитания *(дескрипторы)*	**Код личностных результатов реализации программы воспитания**
Осознающий себя гражданином России и защитником Отечества, выражающий свою российскую идентичность в поликультурном и многоконфессиональном российском обществе и современном мировом сообществе. Сознающий свое единство с народом России, с Российским государством, демонстрирующий ответственность за развитие страны. Проявляющий готовность к защите Родины, способный аргументированно отстаивать суверенитет и достоинство народа России, сохранять и защищать историческую правду о Российском государстве	**ЛР 1**
Проявляющий активную гражданскую позицию на основе уважения закона и правопорядка, прав и свобод сограждан, уважения к историческому и культурному наследию России. Осознанно и деятельно выражающий неприятие дискриминации в обществе по социальным, национальным, религиозным признакам; экстремизма, терроризма, коррупции, антигосударственной деятельности. Обладающий опытом гражданской социально значимой деятельности (в студенческом самоуправлении, добровольчестве, экологических, природоохранных, военно-патриотических и др. объединениях, акциях, программах). Принимающий роль избирателя и участника общественных отношений, связанных с взаимодействием с народными избранниками	**ЛР 2**
Демонстрирующий приверженность традиционным духовно-нравственным ценностям, культуре народов России, принципам честности, порядочности, открытости. Действующий и оценивающий свое поведение и поступки, поведение и поступки других людей с позиций традиционных российских духовно-нравственных, социокультурных ценностей и норм с учетом осознания последствий поступков. Готовый к деловому взаимодействию и неформальному общению с представителями разных народов, национальностей, вероисповеданий, отличающий их от участников групп с деструктивным и девиантным поведением. Демонстрирующий неприятие социально опасного поведения окружающих и предупреждающий его. Проявляющий уважение к людям старшего поколения, готовность к участию в социальной поддержке нуждающихся в ней	**ЛР 3**
Проявляющий и демонстрирующий уважение к труду человека, осознающий ценность собственного труда и труда других людей. Экономически активный, ориентированный на осознанный выбор сферы профессиональной деятельности с учетом личных жизненных планов, потребностей своей семьи, российского общества. Выражающий осознанную готовность к получению профессионального образования, к непрерывному образованию	**ЛР 4**

в течение жизни Демонстрирующий позитивное отношение к регулированию трудовых отношений. Ориентированный на самообразование и профессиональную переподготовку в условиях смены технологического уклада и сопутствующих социальных перемен. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионального конструктивного «цифрового следа»	
Демонстрирующий приверженность к родной культуре, исторической памяти на основе любви к Родине, народу, малой родине, знания его истории и культуры, принятие традиционных ценностей многонационального народа России. Выражающий свою этнокультурную идентичность, сознающий себя патриотом народа России, деятельно выражающий чувство причастности к многонациональному народу России, к Российскому Отечеству. Проявляющий ценностное отношение к историческому и культурному наследию народов России, к национальным символам, праздникам, памятникам, традициям народов, проживающих в России, к соотечественникам за рубежом, поддерживающий их заинтересованность в сохранении общероссийской культурной идентичности, уважающий их права	**ЛР 5**
Ориентированный на профессиональные достижения, деятельно выражающий познавательные интересы с учетом своих способностей, образовательного и профессионального маршрута, выбранной квалификации	**ЛР 6**
Осознающий и деятельно выражающий приоритетную ценность каждой человеческой жизни, уважающий достоинство личности каждого человека, собственную и чужую уникальность, свободу мировоззренческого выбора, самоопределения. Проявляющий бережливое и чуткое отношение к религиозной принадлежности каждого человека, предупредительный в отношении выражения прав и законных интересов других людей	**ЛР 7**
Проявляющий и демонстрирующий уважение законных интересов и прав представителей различных этнокультурных, социальных, конфессиональных групп в российском обществе; национального достоинства, религиозных убеждений с учётом соблюдения необходимости обеспечения конституционных прав и свобод граждан. Понимающий и деятельно выражающий ценность межрелигиозного и межнационального согласия людей, граждан, народов в России. Выражающий сопричастность к преумножению и трансляции культурных традиций и ценностей многонационального российского государства, включенный в общественные инициативы, направленные на их сохранение	**ЛР 8**
Сознающий ценность жизни, здоровья и безопасности. Соблюдающий и пропагандирующий здоровый образ жизни (здоровое питание, соблюдение гигиены, режим занятий и отдыха, физическая активность), демонстрирующий стремление к физическому совершенствованию. Проявляющий сознательное и обоснованное неприятие вредных привычек и опасных наклонностей (курение, употребление алкоголя, наркотиков, психоактивных веществ, азартных игр, любых форм зависимостей), деструктивного поведения в обществе, в том числе в цифровой среде	**ЛР 9**

Бережливо относящийся к природному наследию страны и мира, проявляющий сформированность экологической культуры на основе понимания влияния социальных, экономических и профессионально-производственных процессов на окружающую среду. Выражающий деятельное неприятие действий, приносящих вред природе, распознающий опасности среды обитания, предупреждающий рискованное поведение других граждан, популяризирующий способы сохранения памятников природы страны, региона, территории, поселения, включенный в общественные инициативы, направленные на заботу о них	**ЛР 10**
Проявляющий уважение к эстетическим ценностям, обладающий основами эстетической культуры. Критически оценивающий и деятельно проявляющий понимание эмоционального воздействия искусства, его влияния на душевное состояние и поведение людей. Бережливо относящийся к культуре как средству коммуникации и самовыражения в обществе, выражающий сопричастность к нравственным нормам, традициям в искусстве. Ориентированный на собственное самовыражение в разных видах искусства, художественном творчестве с учётом российских традиционных духовно-нравственных ценностей, эстетическом обустройстве собственного быта. Разделяющий ценности отечественного и мирового художественного наследия, роли народных традиций и народного творчества в искусстве. Выражающий ценностное отношение к технической и промышленной эстетике	**ЛР 11**
Принимающий российские традиционные семейные ценности. Ориентированный на создание устойчивой многодетной семьи, понимание брака как союза мужчины и женщины для создания семьи, рождения и воспитания детей, неприятия насилия в семье, ухода от родительской ответственности, отказа от отношений со своими детьми и их финансового содержания	**ЛР 12**
Демонстрирующий умение эффективно взаимодействовать в команде, вести диалог, в том числе с использование средств коммуникации	**ЛР13**
Демонстрирующий навыки анализа и интерпретации информации из различных источников с учетом нормативно-правовых норм	**ЛР14**
Демонстрирующий готовность и способность к образованию, в том числе самообразованию, на протяжении всей жизни; сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности	**ЛР15**

Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные отраслевыми требованиями к деловым качествам личности	
Осознающий себя гражданином России и защитником Отечества, выражающий свою российскую идентичность в поликультурном и многоконфессиональном российском обществе и современном	**ЛР 1**

мировом сообществе. Сознающий свое единство с народом России, с Российским государством, демонстрирующий ответственность за развитие страны. Проявляющий готовность к защите Родины, способный аргументированно отстаивать суверенитет и достоинство народа России, сохранять и защищать историческую правду о Российском государстве	
Проявляющий и демонстрирующий уважение к труду человека, осознающий ценность собственного труда и труда других людей. Экономически активный, ориентированный на осознанный выбор сферы профессиональной деятельности с учетом личных жизненных планов, потребностей своей семьи, российского общества. Выражающий осознанную готовность к получению профессионального образования, к непрерывному образованию в течение жизни Демонстрирующий позитивное отношение к регулированию трудовых отношений. Ориентированный на самообразование и профессиональную переподготовку в условиях смены технологического уклада и сопутствующих социальных перемен. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионального конструктивного «цифрового следа»	**ЛР 4**
Бережливо относящийся к природному наследию страны и мира, проявляющий сформированность экологической культуры на основе понимания влияния социальных, экономических и профессионально-производственных процессов на окружающую среду. Выражающий деятельное неприятие действий, приносящих вред природе, распознающий опасности среды обитания, предупреждающий рискованное поведение других граждан, популяризирующий способы сохранения памятников природы страны, региона, территории, поселения, включенный в общественные инициативы, направленные на заботу о них	**ЛР 10**
Демонстрирующий умение эффективно взаимодействовать в команде, вести диалог, в том числе с использование средств коммуникации	**ЛР13**
Демонстрирующий навыки анализа и интерпретации информации из различных источников с учетом нормативно-правовых норм	**ЛР14**

3. Система контроля и оценки освоения программы дисциплины

3.1. Формы промежуточной аттестации по ППССЗ при освоении программы дисциплины
Промежуточный контроль по дисциплине позволяет оценить степень выраженности (сформированности) общих и профессиональных компетенций:
ОК 01, ОК03, ОК 04, ОК05, ОК 06.

Формой промежуточной аттестации являются дифференцированный зачет и контрольные работы.

3.2. Организация контроля и оценки освоения программы дисциплины
Текущий контроль знаний представляет собой контроль освоения программного материала учебной дисциплины, с целью своевременной коррекции обучения, проверки уровня знаний и умений обучающихся, сформированности компетенций.
Результаты текущего контроля заносятся в журналы учебных занятий.

Формы текущего контроля знаний:
-устный опрос;
-тестирование;
-выполнение практических работ;
-написание докладов/рефератов.
Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы.
Преподаватель проверяет правильность выполнения работ студентом, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

4. Контрольно-оценочные материалы для итоговой аттестации по учебной дисциплине

4.1. Материалы текущего контроля успеваемости

№	Наименование контрольнооценочного мероприятия	Объект контроля (тема/компетенции)		Наименование оценочного средства
1	Текущий контроль	Тема 1.1. Сущность менеджмента и современные инструменты	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие
2	Текущий контроль	Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; тестирование, практическое занятие
3	Текущий контроль	Тема 1.3. Бережливое производство	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие
4	Текущий контроль	Тема 1.4. Инструменты менеджмента	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие
5	Текущий контроль	Тема 1.5. Системы методов управления	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04,	Устный опрос;

			ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	
6	Текущий контроль	Тема 1.6. Коммуникации в менеджменте	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие
7	Текущий контроль	Тема 1.7. Процесс принятия решений	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие
8	Текущий контроль	Тема 1.8. Лидерство, руководство и партнерство	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие
9	Текущий контроль	Тема 1.9. Управление персоналом	ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14	Устный опрос; практическое занятие

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Вопросы для текущего контроля знаний
Формируемые компетенции: ОК 01, ОК 03–06, ЛР01, ЛР04, ЛР10, ЛР 13, ЛР 14

Тема 1.1. Сущность менеджмента и современные инструменты
Примерный перечень вопросов:
- Предмет и содержание менеджмента. Наука и искусство.
-Уровни управления и эффективность управления.
- Эволюция менеджмента. Формирование науки об управлении.
- Подходы к управлению. Взаимовлияние управления и экономики.
- Управление и инновационная деятельность.
- Школы управления и их характеристика.
- Системный и ситуационный подход к управлению.
- Специфика российского менеджмента. Истоки проблем и перспективы.
- Внутренняя среда организации. Факторы внутренней среды.
- Технология и персонал как составная часть внутренней среды.
- Персонал и индивидуальные характеристики личности.

- Мотивация: роль и значение. Подходы к мотивации.
- Аспекты управленческого контроля и связующие процессы в организации.
- Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды.
- Внешняя среда косвенного воздействия.
- Социальная направленность менеджмента. Этика предпринимательства.
- Лидер и руководитель в организации.
- Коммуникации и управление. Виды и уровни.
- Коммуникационный процесс. Сущность, цель и этапы.
- Межличностные коммуникации. Проблемы и их устранение.
- Конфликт и его сущность; модель конфликта.
- Организационные коммуникации. Делегирование полномочий.
- Групповая динамика. Сущность и подходы.
- Стратегическое планирование. Цель и миссия организации.
- Оценка и анализ внешней среды. Направления и факторы.
- Управленческое обследование предприятия.
- Анализ стратегических альтернатив.
- Оценка стратегии.
- Имидж сущность и принципы. Формула построения имиджа.
- Теории мотивации

Примерные тесты

Правильные ответы выделены курсивом и +

1. Управление – это:

+ процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

- эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

+ эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- Ч. Бебидж;

- М. Вебер;

+ Ф. Тейлор.

4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:

- 1850;

-1790;

+ 1832;

5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?

- Ч. Бебидж;

- М. Вебер;

+ Ф. Тейлор.

6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

- функциональное;
+ горизонтальное;
+ вертикальное;
-прямое.

7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- 5;
+3;
-9.

8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- заместители;
+ руководители подразделений;
- руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают:

- общие, индивидуальные;
- групповые, специфические;
- конкретные, расширенные;
- правильного ответа нет.

10. Выберите правильные функции менеджмента:

+ планирование;
+ коодинирование;
- распределение;
- стимулирование;
- все ответы верны.

Тесты 2-ой вариант

1. Планирование – это:

+ управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
- перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

2. Сформулируйте задачи планирования:

+ перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

3. По форме планирование бывает:

- тактическое;
- конкретное;
+ перспективное.

4. Необходимость планирования заключается в определении:

+ конечных и промежуточных целей;
+ задач, решение которых необходимо для достижения целей;
+ средств и способов решения задач;
- правильного ответа нет.

5. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- перспективное;
+ среднесрочное;
- оперативное.

6. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

+ перспективное;
- среднесрочное;
- оперативное.

7. Организация – это:
- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
+ это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:
- планирования;
+ организации;
- контроля.

9. Выберите основные принципы организации менеджмента:
- непрерывность;
- ритмичность;
- надежность;
+ все ответы верны.

10. Функции административно-оперативного управления:
+ определение структуры предприятий;
- периодическое или непрерывное сравнение;
+ установление ответственности.

Тесты 3-ий вариант

1. Регулирование – это:
+ управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
+ функция менеджмента.

2. Принципы регулирования:
+ рациональность;
- ритмичность;
- надежность;
+ достоверность.

3. Задача регулирования:
- обновление планируемых заданий;
+ обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
- корректировка результатов деятельности;

4. Виды регулирования:
+ реактивное;
-операционное;
+ упреждающее.

5. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность:
- реактивное;
- операционное;
+ упреждающее.

6. Назовите этапы регулирования:
+ информационная подготовка для принятия решений;
+ разработка и принятие решений;
- определение структуры предприятия.

7. Дайте правильное определение функции координации:
+ управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений;

- управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Назовите функции менеджмента:
- ритмичность;
+ мотивация;
- законность;

9. Тип власти, который может использовать менеджер:
- экспертная;
- эталонная;
- законная;
+ все ответы верны.

10. Влияние – это:
+ поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;
- волевое отношение между людьми, основанное на силе;
- убеждение человека в чем-либо.

Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации
Тесты с ответами по теме:

1. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?
— Политические факторы, профсоюзы, международные события
+ Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
— Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
— Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП

2. Основными факторами внутренней среды организации являются:
+ Цели, структура, технология, люди, задача
— Профсоюзные организации
— Верховная рада Украины
— Государственные органы власти

3. Определите из предложенного перечня основных элемента внутренней среды:
— Технология, специализация, структура, задачи, люди
+ Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура
— Люди, технология, координация, объемы управления, задачи
— Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

4. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?
— Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики
+ Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события
— Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии
— НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

5. Определите из предложенного перечня основных элемента внутренней среды:
— Технология, специализация, структура, задачи, люди

+ Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура
— Люди, технология, координация, объемы управления, задачи
— Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

6. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?
— Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики
+ Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события
— Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии
— НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

7. Основные функции менеджмента:
— Планирование, организация, принятие решений, контроль
+ Планирование, организация, мотивация, контроль
— Планирование, организация, координация, мотивация
— Организация, планирование, контроль, кооперирования

8. С помощью какой функции менеджмента создается ориентир будущей деятельности организации?
+ Планирование
— Организации
— контроль
— Мотивация

9. Какой вид планирования охарактеризован ниже: «Это разработка стратегии деятельности организации. Это планирование осуществляется на основе маркетинговых исследований и напряженной работы с информацией «?
— Планирование реализации стратегии
— Долгосрочное планирование
+ Стратегическое планирование
— Оперативное планирование

10. С какого этапа начинается стратегическое планирование?
— Определение возможностей и угроз
— Анализ сильных и слабых сторон организации
+ Определение миссии организации
— Анализ стратегий

11. Какой вид планирования охарактеризован ниже: «Это — обеспечение достижения целей организации путем разработки конкретных мероприятий по реализации стратегии, ее оценка и корректировка действий»
+ Планирование реализации стратегии
— Долгосрочное планирование
— Стратегическое планирование
— Оперативное планирование

12. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда цели устанавливаются от достигнутого:
+ Ограниченный рост
— Сокращение

— Рост
— Сочетание предыдущих вариантов

13. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит спад жизненного цикла организации:
— Ограниченный рост
+ Сокращение
— Рост
— Сочетание предыдущих вариантов

14. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит переход элитного товара к группе товаров широкого потребления:
+ Ограниченный рост
— Сокращение
— Рост
— Сочетание предыдущих вариантов

15. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит интенсивное развитие фирмы, расширение сбыта товаров:
— Ограниченный рост
— Сокращение
+ Рост
— Сочетание предыдущих вариантов

16. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это — процесс построения структуры предприятия, позволяет людям работать вместе по реализации общих целей»?
— Планирование
— Мотивация
— контроль
+ Организация

17. Организационное проектирование охватывает следующие этапы:
+ Горизонтальный и вертикальный разделение труда, определение должностных обязанностей, координации действий, соотношение различных должностей
— Формирование системы материального стимулирования труда, повышения качества продукции
— Определение миссии, целей, формирование стратегии
— Разработка методов менеджмента

18.Повноваження определяют:
+ Право использовать материальные и человеческие ресурсы для выполнения производственных задач
— Форму воздействия на подчиненных
— Размер оплаты труда и место в организации
— Способность принимать непопулярные решения

19. Выделяют следующие виды функциональных полномочий:
+ Линейные и функциональные

— Обслуживающие и консультативные
язкови- Рекомендательные, параллельные, обов
— Продуктовые, территориальные, потребительские

20. Какие типы аппарата могут быть в подчинении руководителей:
— Рекомендательный, параллельный
— Линейный, функциональный
— Продуктовый, матричный
+ Обслуживающий, консультативный, личный

21. Какова структура управления организацией используется для организаций с широкой номенклатурой продукции (услуг), а также для международных организаций?
— линейная
— Функциональная
+ Дивизионная
— матричная

22. Назовите организационную структуру управления, в которой каждый работник подчинен только одному руководителю, а руководитель является универсальным специалистом. Эта структура характерна для малых предприятий. Что это за структура?
— Функциональная
— Линейно функциональная
— Линейно штабная
+ Линейная

Вопросы для устного опроса
1. Что такое внутренняя среда предприятия?
2. Какие вы знаете элементы внешней среды организации?
3. Какие основные типы производства вы знаете?
4. Каковы основные требования к организационным структурам и управленческому персоналу организации?
5. Каковы преимущества и недостатки основных организационных структур предприятия?
6. Чем определяется выбор той или иной организационной структуры предприятия?

Задачи :

Управленческая ситуация № 1

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Проблема 1. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Управленческая ситуация № 2

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в управленческой ситуации № 1, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось] все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Проблема 2. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельности предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Управленческая ситуация № 3

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Проблема 3. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей тонки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Тема 1.3. Бережливое производство

Тесты по теме

Вопрос 1

_____ -это система планирования материально-технического снабжения, предусматривающая полную синхронизацию с производственным процессом

Варианты ответов

- Программа «Пять нулей»
- Кружки качества
- Система 5S
- Система «Канбан»
- Система «Just-in-Time»

Вопрос 2

_____ -средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или изъятие (передачу) изделий в вытягивающей системе

Варианты ответов

- Кайдзен
- Канбан
- Андон

- SMED

Вопрос 3

TPM -всеобщее обслуживание оборудования это...

Варианты ответов

- обслуживание оборудования механиком, сотрудником и энергетиком
- обслуживание, обеспечивающее его наивысшую эффективность в течении всего жизненного цикла с участием всего персонала
- обслуживание оборудования всей производственной бригадой, в которой состоит оператор, работающий на этом оборудовании

Вопрос 4

Время на переналадку оборудования -это...

Варианты ответов

- потери
- частично полезное рабочее время и частично потери
- полезное производственное время

Вопрос 5

Для начала любой работы по совершенствованию потоком создания ценности критически важна следующая информация:

Варианты ответов

- состояние производственных мощностей
- требования потребителя
- возможности поставщика
- состояние системы управления производством

Вопрос 6

Какая из техник оказывает максимальное влияние на время переналадки?

Варианты ответов

- Непрерывный поток
- Стандартизация
- SMED
- 5S

Вопрос 7

Какие затраты относятся к внутренним затратам на дефект

Варианты ответов

- Отходы и переделки, возникшие по вине поставщиков
- Обучение вопросам качества
- Переделки и ремонт
- Проверки и испытания

Вопрос 8

Каким японским термином в Бережливом производстве называют неравномерность выполнения работ?

Варианты ответов

- Муда
- Мура
- Мури
- Андон

Вопрос 9

Какой инструмент применяется для определения потерь и действий, не добавляющих ценность?

Варианты ответов

- Диаграмма причинно-следственных связей
- Картирование процесса
- Диаграмма Паретто

- FMEA

Вопрос 10

Какой из следующих подходов используется в бережливом производстве?

Варианты ответов

- расчет оптимального размера партии
- производство на склад
- производить, пока есть материалы
- избыток производительности оборудования

Вопрос 11

Какой термин обозначает «защита от дурака» или «предотвращение ошибок»

Варианты ответов

- Андон
- Муда
- Дзидока
- Пока-ёка

Вопрос 12

Какой этап не входит в процесс 5S?

Варианты ответов

- Стандартизируй
- Сортируй
- Содержи в порядке
- Созерцай

Вопрос 13

Карта потока создания ценности -это:

Варианты ответов

- Взаимосвязь действий по изготовлению изделия.
- Метод наблюдения, осуществляемый для изучения затрат времени.
- Достаточно простая и наглядная графическая схема

Вопрос 14

Муда это:

Варианты ответов

- Создание добавляющей ценности
- Время на переналадку оборудования
- Встраивание контроля качества
- Потери
- Выравнивание производства

Вопрос 15

На каком предприятии впервые системно применили принципы и инструменты Бережливого производства?

Варианты ответов

- Motorolla
- Toyota
- Ford
- General Electrics

Вопрос 16

На каком принципе основана диаграмма Парето?

Варианты ответов

- Принцип минимизации затрат
- Принцип 80/20
- Принцип увеличения производительности
- Принцип непрерывного совершенствования

Вопрос 17
На каком этапе 5S начинают использовать метод красных ярлыков?
Варианты ответов
- Сортировка
- Создание порядка

Вопрос 18
На что влияет система 5 «S»?
Варианты ответов
- На качество и периодичность уборки рабочих мест
- На трудоемкость, рабочую последовательность и сложность выполняемой работы
- На производительность, безопасность и качество.
- Все вышеперечисленные

Вопрос 19
5S -это на самом деле метод...
Варианты ответов
- визуального управления
- очистки
- управление запасами
- организации
- все из вышеперечисленного

Вопрос 20
Основная цель любой деятельности по совершенствованию -это:
Варианты ответов
- сокращение персонала
- устранение потерь
- снижение гибкости
- исключение возможности принятия решений на нижних уровнях управления

Вопрос 21
Отметьте виды потерь:
Варианты ответов
- Ремонт оборудования
- Перепроизводство
- Ожидание
- Уборка рабочей зоны
- Лишняя траектория
- Лишние движения
- Избыток запасов
- Переналадка оборудования
- Лишние этапы обработки
- Исправление и брак

Вопрос 22
Поток ценности –это:
Варианты ответов
- Управление информационными потоками от заказа до поставки
- Преобразование от сырья до готового продукта в руках потребителя
- Действия, которые требуется совершить, чтобы преобразовать сырье и информацию в готовое изделие и сервис

Вопрос 23
Расчет цены продукции в бережливом производстве:
Варианты ответов
- Себестоимость + Прибыль = Цена для покупателя
- Прибыль = Цена покупателя –Затраты на производство

Вопрос 24
Система 5 S это:
Варианты ответов
- Система планирования административно-хозяйственной деятельности
- Система, которая внедряется после стандартизации рабочих мест
- Система, направленная на эффективную организацию рабочих мест
- Система, обеспечивающая уборку рабочих мест

Вопрос 25
Увеличение каких затрат приведет к общему снижению затрат?
Варианты ответов
- транспортные расходы
- предупреждающие затраты
- затраты на оплату труда

Вопрос 26
Ценность для потребителя определяется как:
Варианты ответов
- стоимость
- доставка
- надежность
- реакция на требования
- все из вышеперечисленного

Вопрос 27
Что из перечисленного не является одним из семи видов потерь?
Варианты ответов
- перепроизводство
- транспортировка материалов
- ожидание
- избыточная производительность оборудования

Вопрос 28
Что лежит в основе Бережливого подхода?
Варианты ответов
- Сокращение финансовых затрат
- Ценность для потребителя
- Увеличение доли рынка
- Качество продукции

Вопрос 29
Что отображает диаграмма Исикавы?
Варианты ответов
- Причины возникновения проблемы
- Возможные пути решения проблемы
- Ответственных за возникновение проблемы
- Затраты на ликвидацию последствий проблемы

Вопрос 30
Что является моделью непрерывного улучшения качества?
Варианты ответов
- цикл PDSA
- цикл процесса
- производственный цикл
- ничего из перечисленного

Вопрос 31
Этот вид потерь появляется при задержке изделия на предыдущем этапе обработки, при простое или поломке оборудования

Варианты ответов

- Ненужная транспортировка
- Перепроизводство
- Ожидание
- Лишний этап обработки

Примерные вопросы:

1. Понятие «бережливое производство».
2. Эволюция бережливого подхода.
3. Бережливое производство как система.
4. Бережливое производство как концепция.
5. Бережливое производство как стратегия.
6. Категория ценности в работах М.Портера, П.Друкера и др.
7. Процесс предоставления ценности.
8. Модели эффективного бизнеса.
9. Этапы формирования бережливого предприятия.
10. Методы маркетинга в определении ценности.
11. Определение производственного процесса на основе концепции жизненного цикла продукта.
12. Проектирование технологического процесса.
13. Реализация поточной концепции.
14. Система управления Г.Форда.
15. Организация движения потока на основе технологии JIT.
16. Организация движения потока на основе положений теории ограничений (TOC).
17. Методы и инструменты кайдзен.
18. Методы и инструменты BPR.
19. Система методов и инструментов бережливого производства
20. Стандартизация деятельности на основе SOP-процедур
21. Сущность системы 5S.
22. Разработка и внедрение системы TPM.
23. Сущность системы Канбан.
24. Развертывание системы SMED.
25. Понятие логистики как науки
26. Задачи, решаемые в логистике
27. Основные факторы, стимулирующие развитие управления цепями поставок
28. Уровни интеграции в цепи поставок
29. Способы реализации стратегии сжатия времени
30. Место стратегии управления цепью поставок в стратегической пирамиде корпорации
31. Основные варианты стратегии управления цепью поставок
32. Дайте определение издержек и назовите их виды.
33. Логистические издержки. Структура логистических затрат.
34. Общая классификация издержек.
35. Транзакционные издержки и их виды
36. Факторы, влияющие на логистические затраты.
37. Методы анализа логистических затрат.
38. Характеристика возвратной логистики
39. Причины возврата продукции
40. Анализ данных, направленных на предотвращение возврата.
41. Аутсорсинг процессов возврата
42. Необходимость измерения финансовых показателей.
43. Использование традиционных учетных данных.

44. Влияние цепи поставок на показатели отчета о прибылях и убытках
45. Влияние цепи поставок на балансовый отчет
46. Виртуальная цепь поставок: перспектива ценности
47. «Зеленая экономия» и «голубая экономия».
48. Способы снижения операционных издержек.
49. Показатели функционирования, применяемые в цепи поставок.
50. Отличительные характеристики правильных показателей функционирования.
51. Сравнение систем измерения показателей функционирования.
52. Пирамида показателей функционирования.
53. Система сбалансированных показателей для логистической деятельности?
54. Управленческий учет – это….
55. .Как классифицируются затраты? Приведите примеры.
56. .Что вы понимаете под точкой безубыточности?
57. В чем достоинства «Кайзен-костинга»?
58. В чем ценность «Таргет-костинга» для управления затратами?
59. В каком случае «Кайзен-костинг» «Таргет-костинг» дополняют друг друга?
60. Что такое команда? В чем заключается смысл командной организации труда?
61. Какова необходимость формирования команд в системе бережливого производства?
62. В чем заключаются основные различия между механистической и органической организациями? Какая из них в большей степени способствует созданию команд?
63. Назовите основные различия между командой и группой.
64. Что представляет собой модель эффективности командной работы в рамках системы бережливого производства? Назовите основные факторы, связанные с эффективностью командного труда на производстве.
65. Каковы основные типы команд бережливых предприятий?
66. Назовите основные отличия формальных и неформальных команд.
67. В чем разница между самоуправляемой и межфункциональной командами?
68. Какие факторы современной среды способствуют все более активному использованию виртуальных и глобальных команд?
69. Каков оптимальный размер команды (число ее участников) и почему?
70. Назовите роли членов команды. Что способствует их принятию членами команды?
71. Какая роль более важна для эффективной работы команды: специалиста по решению проблем или социально-эмоциональная?
72. Определите основные стадии формирования и развития команд. Назовите особенности каждой из них.
73. Что определяет сплоченность команды? Как она влияет на эффективность работы команды?
74. Назовите основные направления формирования командных норм поведения.
75. Каким образом проявляются негласные нормы поведения участников команды?
76. Перечислите основные причины конфликтов в процессе работы команды.
77. Каковы способы разрешения конфликтных ситуаций между членами команды? Что определяет выбор способа разрешения конфликта?
78. Дайте характеристику преимуществ и недостатков командной работы. В каких ситуациях команды не оправдывают себя?
79. Назовите виды и способы коммуникаций при командной организации труда. В чем их особенности?

Примерные задачи

Задача 1

Производство металлических панелей (с последующим наполнением фреоном) для морозильных камер.

Дано:
Ежедневная выработка: 780 панелей
Количество рабочих дней в месяце: 20
Время обработки одной панели: 24 минуты
Время нахождения панели на линии: 28 минут
Время ожидания возврата канбана: 12 минут
Минимальный страховой запас: 70 панелей
Емкость тары: 2 панели
Задача: рассчитать потребное количество канбанов.

Задача 2
Производство настенных электронных часов.
Дано:
Ежедневная выработка: 120 штук
Количество рабочих дней в месяце: 18
Время сборки одной штуки: 10 минут
Время нахождения одной штуки на сборочном участке: 12 минут
Время ожидания возврата канбана: 2 минуты
Минимальный страховой запас: 2 штуки
Емкость тары: на 1 штуку.
Задача: рассчитать потребное количество канбанов.

Задача 3
Производство подарочных упаковок чая (в картонных коробках россыпью).
Дано:
Ежедневная выработка: 640 упаковок
Количество рабочих дней в месяце: 20
Время изготовления одной упаковки: 1,5 минуты
Время движения упаковки по фасовочной линии: 5 минут
Время ожидания возврата канбана: 0,5 минуты
Минимальный страховой запас: 10 упаковок
Емкость тары: 12 упаковок.
Задача: рассчитать потребное количество канбанов.

Тема 1.4. Инструменты менеджмента
Примерный тест
Вопрос 1 «Дерево целей» — это иерархия целей, где каждая ниже цель являются:
a. способом отображения последовательности действий, которые необходимо осуществить для достижения главной цели
b. правильные ответы а), б) и в)
c. правильные ответы а) и б)
d. средством реализации ближайшей выше расположенной цели
e. графическим изображением функций, выполняемых различными структурными подразделениями организации

Вопрос 2 В организации выделяют следующие уровни управления:
a. институциональный, управленческий, технический
b. институциональное, средний, технологический
c. организационный, функциональный, линейный

d. вертикальный и горизонтальный

Вопрос 3 Важным вкладом «школы научного управления» в практику управления было:
a. Создание универсальных принципов управления
b. Перенос центра внимания в управлении по выполнению задач на отношения между людьми
c. Применение в управлении математики, статистики и тому подобное
d. Систематическое использование средств стимулирования труда с целью заинтересованности персонала в повышении его производительности труда

Вопрос 4 Для американской модели менеджмента характерны:
a. открытая политика «вход-выход»
b. система пожизненного найма
c. полное отождествление себя с компанией
d. индивидуализм
e. верно а) и в).

Вопрос 5 К признакам организации относятся:
a. Все вышеперечисленное
b. Систематизация, упорядочения, построение организационной структуры управления
c. Гибкость, планомерность, научность, специализация, последовательность, целеустремленность
d. Цели, обособленность, внутриорганизационные центр, организационная культура, внутренняя среда, внешняя среда

Вопрос 6 К теории 7S относят:
a. план, знания, систему, ценности, персонал, структуру, стиль
b. талант, лидерство, структура, навыки, стратегия, персонал, система
c. кадры, стиль, структура, навыки, стратегия, ценности, система

Вопрос 7 К элементам среды непрямого действия в менеджменте относятся:
a. международные события, состояние экономики, НТП, политические факторы
b. все выше перечисленное
c. трудовые ресурсы
d. поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы

Вопрос 8 Какие понятия из следующих не соответствуют определению организации как системы?
a. взаимосвязь между отдельными элементами, каждый из которых выполняет определенную функцию
b. зависимость от внешней среды
c. симбиоз
d. динамическое равновесие

e. гомеостатичность
f. синергизм

Вопрос 9 Менеджмент —
a. процесс планирования, организации, мотивации, контроля, необходимых для формирования и достижения целей организации
b. все ответы верны
c. это умение добиваться поставленных целей используя опыт, интеллект, мотивы поведения
d. функция, вид деятельности по руководству людьми в различных организациях

Вопрос 10 Менеджмент — это:
a. Деятельность по управлению организацией в условиях рынка
b. все ответы верны
c. Управление, направленное на прибыльность
d. Особая область научных знаний и профессиональной специализации управленцев, составляющих административный штат организации

Вопрос 11 Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, — это:
a. оперативно-распорядительные методы управления
b. организационные методы управления
c. экономические методы управления
d. стратегические методы управления

Вопрос 12 Определить, что такое объект управления?
a. отдельные стадии воспроизводства
b. аппарат управления
c. люди, которые выполняют определенные задачи
d. Отрасли
e. правильно только а) и в)

Вопрос 13 Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:
a. конкурентных преимуществ
b. прибыли
c. общей цели
d. рыночных позиций

Вопрос 14 Организация как функция управления — это:
a. наблюдение за процессами, происходящими сравнения параметров объекта с заданными

и выявления отклонений
b. разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности
c. составление планов с учетом стратегии и целей фирмы, ее производственного профиля и специфики деятельности на рынке
d. создание такой структуры предприятия, дает возможность эффективной и совместной работы персонала для достижения общих целей

Вопрос 15 Под стратегией организации следует понимать:
a. План реализации целей
b. Текущие планы для достижения целей
c. Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей
d. Комплексный план для получения прибыли в перспективном периоде

Тема 1.5. Системы методов управления

Примерный перечень вопросов
1. Какова сущность управленческих полномочий и их делегирования?
2. Какие проблемы делегируются, а какие не делегируются?
3. Назовите причины сопротивления делегированию полномочий.
4. Раскройте сущность основных методов управления.
5. Каковы основные элементы организационно-распорядительных методов управления?
6. Перечислите основные параметры, используемые при экономическом методе управления.
7. Приведите элементы и способы воздействия на работника при использовании социально-психологических методов управления.
8. Виды управленческих полномочий и их характеристика.
9. Использование административных методов управления в государственных и муниципальных органах власти.

Тема 1.6. Коммуникации в менеджменте

Примерные вопросы дл обсуждения

1. Содержание коммуникационного менеджмента и его функции.
2. Проблемы коммуникации в истории социально-политический мысли.
3. Современные концепции коммуникации и массовой коммуникации.
4. Основные элементы коммуникационного процесса.
5. Вербальная коммуникация и ее особенности.
6. Устноречевая коммуникация и ее виды.
7. Письменноречевая коммуникация: свойства, виды и функции.
8. Невербальная коммуникация.
9. Организация пространства и времени коммуникативного процесса.
10. Межличностная коммуникация и ее особенности.
11. Речевое и неречевое поведение в межличностном взаимодействии.
12. Чувства и эмоции в коммуникационном действии.

13. Коммуникация в малых группах, виды, особенности и функции.
14. Структура и динамика коммуникации в малой группе.
15. Массовая коммуникация, структура и функции.
16. Коммуникация как функция управления организацией.
17. Особенности внутренних коммуникаций в организациях и их виды.
18. Формы деловой коммуникации в организациях.
19. Публичная коммуникация, ее сущность, формы и особенности.
20. Выступления перед различными аудиториями и их особенности.
21. Деловое общение: стратегии и стили, их особенности.
22. Собрание, виды, сценарии проведения.
23. Этикетные речи, их виды и особенности.
24. Пресс-конференции: виды и особенности проведения.
25. Телевизионное интервью, телевизионные дебаты
26. Понятие политической коммуникации: сущность и функции.
27. Информационно-коммуникационные процессы в сфере политики.
28. Электоральная политическая коммуникация.
29. Особенности политической коммуникации в информационном обществе.
30. Понятие, сущность и типология информационно-коммуникационных полей.
31. Понятие дискурса и особенности его использования.
32. Исторические формы информационно-коммуникационных пространств и полей (доиндустриальное, индустриальное, постиндустриальное).
33. Понятие информационно-коммуникационных систем.
34. Информационно-коммуникационные системы в условиях различных политических режимов.
35. Особенности государственной информационно-коммуникационной системы.
36. Международная информационно-коммуникационная система в условиях глобализации.
37. Структура и виды СМИ. Политические функции СМИ.
38. Политико-правовые условия деятельности СМИ.
39. Понятие, сущность и отличительные черты общественного мнения. Структура и функции общественного мнения.
40. Механизмы формирования общественного мнения.
41. Понятие маркетинговых и немаркетинговых коммуникаций в политике.
42. Сущность функции и отличительные черты политической пропаганды.
43. Субъекты и объекты политической пропаганды, ее виды и особенности.
44. Особенности пропагандистских информационных технологий.
45. Манипулятивные технологии в структуре пропаганды.
46. Идеология и пропаганда.
47. Сущность, функции и отличительные черты политической агитации.
48. Субъекты и объекты политической агитации. Особенности агитационных информационных технологий в политике.
49. Информационное содержание политического рынка.
50. Политический имиджмейкинг. Политический брендинг.
51. Политический пиар, его сущность и виды. Особенности пиар-технологий в политике.
52. Политическая реклама, ее сущность и функции.
53. Структура политической рекламы. Виды политической рекламы.
54. Процесс производства и использования рекламной продукции в политике.
55. Информационный лоббизм и его роль в публичной сфере политики.
56. Виды, методы и принципы информационного лоббизма.
57. Информационный терроризм, его особенности и способы противодействия.
58. Понятие и сущность государственной информационной политики.

59. Отношения государства с медиаструктурами: исторические типы и современные виды в условиях различных политических режимов.
60. Стратегии и технологии государственной информационной политики в современной России.
61. Особенности государственной политики в области информационной безопасности.
62. Понятие и сущность информационной кампании.
63. Основные этапы информационной кампании и ее технологическое обеспечение.
64. Информационные войны: сущность, виды и отличительные особенности.
65. Особенности применения интернет-технологий в политике в современной России.
66. Виды интернет-коммуникаций. Электронное правительство.
67. Профессиональные требования к персоналу коммуникационного менеджмента.
68. Особенности подготовки специалистов коммуникационного менеджмента для государственных органов и других политических и социально-экономических институтов.

Тема 1.7. Процесс принятия решений

Вопросы для обсуждения и опроса

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и экономических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
7. С какой целью необходимо согласование решения?
8. Что включает этап организации выполнения решения?
9. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
10. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

Примерные задачи

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими
заболеваниями.

Какое решение вы примете?

Пока нет закона, запрещающего производство сигарет и это приносит прибыль, отказываться от этого смысла не вижу.

Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?

Подпишу, ведь это решит сразу 2е проблемы. Люди найдут новую работу, из-за безработицы в регионе и конкуренции на места будет вероятность снизить заработную плату в контрактах с работниками, а также обеспечить новый регион нашим товаром.

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.
Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?
Я считаю, что стоит дорожить мнением покупателей о компании и указывать на упаковке и в документации конкретные изменения и улучшения, чтобы не вводить пользователей продукции в заблуждение. Пылесос и другая техника – это дорогостоящее для людей оборудование, которое люди зачастую тщательно выбирают, и для создания хорошего авторитета в будущем, надо получить доверие пользователей, ведь если каждый новый пылесос будет “Усовершенствованная новинка”, то для пользователей это будет казаться лишь рекламой и завлечением глупых людей.
3. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?
Нет. Так-как это может повлечь за собой проблемы для человека и для компании в целом, если конкурент узнает. Создание любой скандальной ситуации создает явно отрицательную предрасположенность к компании и может отрицательно сказаться на всём в будущем. Использование этих данных будет уместно только в случае добровольного поступления этого человека в компанию и его добровольного рассказа о ней, в таком случае компания сама не совершала никаких манипуляций с человеком для получения информации и в крайнем случае вся вина может лечь лишь на человека, который сам это всё рассказал.
4. Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.
Как вы поступите? Почему?
Личная жизнь не должна касаться Бизнеса, ведь она будет лишь мешать. Если бы человек был достаточно ответственен, он мог назначить заместителя, который поможет в решении всех вопросов. Человек не исполняет договор или контракт, что дает возможность от него избавиться и заменить его, поэтому я считаю что следует так и поступить, найдя более ответственного человека на данную роль.

Критерии оценки практической работы:

Оценка **«отлично»** - четкая, аргументированная точка зрения, языковая грамотность, использование экономической терминологии, логическая последовательность в ответе, наличие примеров из российской и зарубежной практики менеджмента.
Оценка **«хорошо»** - четкая, аргументированная точка зрения, языковая грамотность, использование экономической терминологии, логическая последовательность в ответе,

наличие примеров из российской и зарубежной практики менеджмента. Допускается наличие 1-2 недочета в ответе.
Оценка **«удовлетворительно»** - ответ не отличается логичностью и аргументированностью; не используется экономическая терминология; отсутствуют примеры.
Оценка **«неудовлетворительно»** - отсутствие ответа на предложенную ситуацию.

Тема 1.8. Лидерство, руководство и партнерство
Примерные задачи

Задача 1

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
    - Уволить несогласного лидера;
    - Проигнорировать его мнение;
    - Привлечь на свою сторону;
    - Прочее (обосновать).

Задача 2

Ситуация 1
Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.
В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.
В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпускать его пораньше в

течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.
На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Ситуация 2
Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.
Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.
Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Ситуация 3
Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.
Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.
Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы
- 1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?

- 2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
- 3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему. Используйте для пояснений соответствующий график (см. рис. 13.1).
- 4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Определите их примерные координаты на матрице (см. рис. 13.2). Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?
- 5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Тема 1.9. Управление персоналом

Примерные вопросы

1. Основные школы и теории управления эволюции УП.
2. Объект, субъект, предмет управления персоналом.
3. Философия управления персоналом.
4. Особенности философии УП в Японии, США, России. Качества российского работника.
5. Принципы УП.
6. Цели и задачи УП.
7. Функции УП. Группы методов УП, их характеристика.
8. Система УП.
9. Организационная структура системы УП. Качественный и количественный состав.
10. Кадровая политика, виды кадровой политики.
11. Цель, задачи, принципы кадровой политики, её место в политике организации. Кадровая стратегия.
12. Кадровое планирование, уровни кадрового планирования.
13. Набор и наём персонала. Рынок рабочей силы. Методы набора персонала, их эффективность.
14. Маркетинг персонала. Этапы маркетинга. Персонал – имидж организации.
15. Оценка и отбор кандидатов. Система отбора, характеристика этапов. Профессиограмма, структура, содержание разделов.
16. Анкета, характеристика кандидата. Правила составления. Типичные ошибки.
17. Профессиональная ориентация: цели, виды.
18. Адаптация: цели, виды, этапы, условия успешной адаптации.
19. Программа общей и специализированной ориентации. Технологии адаптации.
20. Процесс профессионального обучения: направления, виды.
21. Методы профессионального обучения, преимущества и недостатки каждого метода.
22. Управление социальным развитием организации.
23. Управление конфликтами.
24. Условия труда. Работоспособность, её динамика в течении дня и недели. Режим труда, рабочее время. Факторы опасных и вредных условий труда.
25. Текучесть кадров: виды, функции, причины, управление.

26. Мотивация. Теории мотивации.
27. Стимулирование. Методы стимулирования.
28. Карьера: мотивы, разновидности, этапы. Планирование карьеры. Карьерограмма.
29. Управленческий резерв: этапы формирования, форма подготовки резерва.
30. Аттестация: виды, критерии. Методы оценки.