МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

краевое государственное автономное

профессиональное образовательное учреждение

«Емельяновский дорожно-строительный техникум»

**ФОНД**

**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ/ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ**

**ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ**

(наименование дисциплины/профессионального модуля)

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

 (код и наименование направления подготовки)

|  |  |
| --- | --- |
| Рассмотрено на заседании МО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_протокол №\_\_\_ от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ г., Председатель МО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) И.О.Фамилия |  |

Емельяново

Фонд оценочных средств составлен в соответствии с рабочей программой, разработанной на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

по учебной дисциплине *Менеджмент*

Составители: *Ермоленко Е.И., преподаватель экономики*

(Ф.И.О., должность)

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | стр. |
| 1. **Общие положения**
 | 4 |
| 1. **ПАСПОРТ фонда оценочных средств**
 | 7 |
| Таблица 1 – Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам) | 7 |
| 1. **контрольно-Оценочные средства текущего контроля**

Практические и лабораторные работы (критерии оценки) | 99 |
| 1. **контрольно-Оценочные средства промежуточной аттестации и критерии оценок**
 | 21 |
| 1. **Литература**
 | 26 |

**1. Общие положения**

Рабочая программа учебной дисциплины ОП.03 Менеджмент – является частью основной профессиональной образовательной программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих в соответствии с ФГОС по профессиям СПО 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Учебная дисциплина ОП.03 Менеджмент входит в общеобразовательный цикл и относится к базовым общеобразовательным дисциплинам.

Результатом освоения учебной дисциплины ОП.03 Менеджмент являются освоенные умения и усвоенные знания, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине -Дифференцированный зачет.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Промежуточная аттестация*** | ***Форма проведения*** |
| *4 семестр* | *Дифференцированный зачет* | *Собеседование* |

 Итогом Дифференцированный зачет является качественная оценка в баллах от 1 до 5.

**Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке:**

В результате контроля и оценки по учебной дисциплины обучающийся должен **уметь:**

У 1 – Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;

У 2 – анализировать организационные структуры управления;

У 3 – проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;

У 4 – применять в профессиональной деятельности приемы делового управленческого общения;

У 5 – принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

У 6 – учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

В результате контроля и оценки по учебной дисциплины обучающийся должен **знать:**

З 1 – сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

З 2 – методы планирования и организации работы подразделения;

З 3 – принципы построения организационной структуры управления;

З 4 – основы формирования мотивационной политики организации;

З 5 – особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

З 6 – внешнюю и внутреннюю среду организации;

З 7 – цикл менеджмента;

З 8 – процесс принятия и реализации управленческих решений;

З 9 – функции менеджмента в рыночной экономике;

З 10 – организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

3 11 – систему методов управления;

З 12 – методику принятия решений;

З 13 – стили управления, коммуникации, принципы делового общения

Общие и профессиональные компетенции:

ОК1 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам

ОК 2 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 3 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 4 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 5 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 9 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности

ОК 10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранных языках.

ОК 11 Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

ПК 2.6. Осуществлять сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;

**2. Паспорт**

**фонда оценочных средств**

 **по ОП.03 Менеджмент**

 (наименование дисциплины/модуля)

Таблица 1. Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Разделы, темы** | **Наименование оценочного средства** | **Проверяемые У, З, ОК, ПК** |
| ***Курс 2 семестр 3*** |  |  |
| ***Текущий контроль*** |  |  |
| **Раздел 1. Основы менеджмента** |  |  |
| Принятие решений | Практическое занятие №1: Тренинг по методике принятия решений | У5, ОК1ОК4 |
| Жизненный цикл | Практическое занятие №2: Определение жизненного цикла организации | У1, ОК1ОК3 |
| Внутренняя среда организации | Практическое занятие №3: Определение внутренней среды организации на конкретном примере. | У4, ОК1ОК3ОК10 |
| **Раздел 2. Управление организацией** |  |  |
| Цикл менеджмента | Практическое занятие №4: Исследование цикла менеджмента на конкретном примере. | ОК1ОК3У1 |
| Структура управления | Практическое занятие №5: Решение ситуационных задач по выбору структур управления в конкретных условиях. | У5, ОК1ОК3ОК5 |
| Управленческое решение | Практическое занятие №6: Применение механизма принятия управленческих решений. | ОК1ОК3У5 |
| **Раздел 3. Управление персоналом организации и эффективное управление** |  |  |
| Мотивация | Практическое занятие №7: Практикум по разработке мотивационной программы организации. | ОК2ОК3У4 |
| Деловые совещания | Практическое занятие №8: Деловая игра по организации проведения деловых совещаний и переговоров. | У4 , ОК1ОК3ОК4 |
| ***Промежуточный контроль*** |  |  |
| Дифференцированный зачет | Вопросы к зачету | - |

1. **Оценочные средства текущего контроля**

**3.1. Практические и лабораторные работы**

**Перечень практических и лабораторных работ.**

**Практическая работа №1**. Принятие решений

Тренинг по методике принятия решений

**Цель работы:** *Овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

**Ситуация 1**.

Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

**Ситуация 2.**

Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Вопросы:

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

**Практическая работа №2.** Жизненный цикл

Определение жизненного цикла организации

**Цель работы:** *Развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию кадровой политики, выявлению и анализу факторов и ограничений, влияющих на ее эффективность на различных этапах жизненного цикла предприятия.*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

Ситуация 1.

Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани» В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску «Одна цена для всех и каждого!» Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке. Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он раз- 17 работал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли. В середине 20-х годов XX в. во главе компании становится сын Джеймса — Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом. Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой. Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США. В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла — Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались. С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось. В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, и «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря 18 нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества. В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок. В настоящее время «Бенкрофт энд компани» — одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

**Вопросы для обсуждения ситуаци**и

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?

2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?

3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

Ситуация 2.

Собственное дело Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело — заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садиков, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при 19 необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но, при этом, несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

**Вопросы для обсуждения ситуации**

 1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.

2. Учла ли Анастасия сложности периода роста?

3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

**Практическая работа №3.** Внутренняя среда организации

Определение внутренней среды организации на конкретном примере.

**Цель работы:** *Изучить ключевые термины и понятия по теме «Внешняя и внутренняя среда организации», проанализировать внешнюю и внутреннюю среды организации.*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Выделить главную информацию
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

**Ситуация 1. Концерн «Энергия»**

 Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих. В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научнопроизводственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем 10 коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейнофункциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология фирмы, принятая в «Энергии»,— семья — гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

**Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?

2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов? 3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

**Ситуация 2. Система бирж «Алиса»**

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе „Алиса" будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества. Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения

**Вопросы для обсуждения ситуации**

 1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?

3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

**Практическая работа №4.** Цикл менеджмента

Исследование цикла менеджмента на конкретном примере

**Цель работы:** *Научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

1. Заполните схему цикла менеджмента (см. рабочая тетрадь для практических работ).

2. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции). Должностные инструкции представлены в приложении 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Функция управления (стадия цикла менеджмента) | Функции начальника отдела кадров |
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |
|  |  |
|  |  |

Ситуация

Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления. 15 Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление». Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач». Постановка задачи:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?

2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.

3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».

4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

**Практическая работа №5.** Структура управления

Решение ситуационных задач по выбору структур управления в конкретных условиях.

**Цель работы:**

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

**Ситуация 1.**

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

**Ситуация 2.**

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

**Ситуация 3.**

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

**Ситуация 4.**

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

**Ситуация 5.**

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

**Ситуация 6.**

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Ситуация 7.**

Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно директор узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил. Директор вызывает его и говорит: ...

**Ситуация 8.**

Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает. Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством. Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали». Вы говорите: ...

**Практическая работа №6.** Управленческое решение

Применение механизма принятия управленческих решений.

**Цель работы:** *Научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

Управленческая ситуация № 1

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость. Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

Представлены основные функции управления и основные принципы их реализации в процессе управления организацией. Система управления эффективно функционирует только тогда, когда она обеспечивает выполнение каждой из основных управленческих функций. Отсутствие какого-либо звена в процессе функционирования системы управления любой организацией делает систему управления неэффективной. Задача любого руководителя при формировании или реорганизации системы управления – добиться, чтобы каждая из основных управленческих функций была во вновь формируемой или реорганизуемой системе управления реализована.

**Практическая работа №7.** Мотивация

Разработка мотивационной программы организации

**Цель работы:** *Формирование представления о трудовой мотивации*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сделать выводы.
4. Подготовить ответы на контрольные вопросы.

Задание:

Задание 1. В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 2. Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

 Задание 3. Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории влияния на поведение людей. Опишите их.

Задание 4. Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечест- венных предприятиях.

**Ситуация**

 Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

 Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

 **Николай Иванович,** 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

 **Алексей,** 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

 **Оксана,** 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

**Задание №1 к ситуации**

 Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

* Материальные потребности
* Потребность в безопасности/гарантии занятости
* Социальные потребности
* Потребность в справедливой оценке собственного вклада
* Потребность в развитии и самореализации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Николай Иванович | Алексей  | Оксана  |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |
| 4. | 4. | 4. |
| 5. | 5. | 5. |

**Практическая работа №8.** Деловые совещания

Деловая игра по организации проведения деловых совещаний и переговоров.

**Цель работы:** *Провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задание*

**Методические указания по практическому занятию:**

1. Изучить цель работы, теоретическую часть.
2. Определить главное.
3. Сформулировать вопросы
4. Подвести итоги

Задание:

**Подготовка к игре**. В игре участвуют **руководитель и подчиненный***.*Группа выступает в качестве наблюдателя.  Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например, экономиста, специалиста по пожарной безопасности, инспектор по пожарному надзору и пр.), которому оно будет поручено.

**Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:**

* объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
* довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
* мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выпол­нению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен до­биться, чтобы подчиненный четко себе представлял, что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и какими средствами, к какому сроку, с каки­ми конечными результатами нужно сделать порученное задание.

В ходе деловой беседы руководитель**должен получить ответы** на следующие **вопросы** (чтобы принять правильное решение):

1. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
2. Желает ли он выполнять данное задание?
3. В каком инструктировании и в какой степени он нуждается?

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетентность. Такая установка позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и ком­муникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него пси­хологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание под­чиненного в некомпетентности, спровоцирует руководителя на инструктаж.

**Организация игрового занятия**

Исполняющий роль руководителя проводит деловую беседу с подчинен­ным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем – экстремальное, т. е. внеплановое. Каждая беседа длится от 15 до 20 минут. Роли исполни­телей могут разыграть желающие из числа обучаемых.

Остальные участники выступают в роли компетентных судей. Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания прово­дится дискуссия, в которой задействованы все участники.

**Предварительная подготовка к деловой беседе – поручение задания**

1. Придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации.
2. Поставьте перед собой цели предстоящего разговора.
3. Заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения.
4. Продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия.
5. Подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

**Примечание:** для выполнения этого задания исполняющему роль руководителя отводится 10 минут.

**Ход:** пригласите к себе подчиненного и объявите ему причину вызова.

* Объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней.
* Ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей рабо­ты; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать.
* Объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения.
* Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он со­бирается начать.
* Проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированная похвала».
* Используйте **коммуникативные приемы** с учетом психотипа подчиненного. В случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца.
* Завершите беседу конкретным решением и действиями.



Таблица «Качество беседы»

**Критерии оценки практических работ.**

*Оценка «отлично»* выставляется студенту, если на все поставленные вопросы дан верный полный ответ;

*Оценка «хорошо»* выставляется студенту, если в одном из ответов на вопрос дан неверный ответ или если есть неточности при ответе на все вопросы;

*Оценка «удовлетворительно»* выставляется студенту, если допущены ошибки при ответе на два вопроса или дан ответ на один вопрос;

*Оценка «неудовлетворительно»* выставляется студенту, если нет верного ответа ни на один вопрос.

1. **Оценочные средства промежуточной аттестации**

**Особенности проведения промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОП.03 Менеджмент**

Промежуточная аттестация по дисциплине ОП.03. Менеджмент проводится в форме дифференцированного зачета

проведении промежуточной аттестации используются следующие оценочные средства:

- перечень теоретических вопросов к экзамену;

- экзаменационные билеты.

Перечень теоретических вопросов выдается студентам не позднее, чем за месяц до начала сессии.

**Рекомендуемые вопросы промежуточной аттестации.**

1. Сущность и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. История развития менеджмента. Основные этапы истории менеджмента.
3. Школа научного управления (1885-1920 гг.).
4. Школа административного управления (1920 -1950 гг.).
5. Школа человеческих отношений (1930 -1950 гг.).
6. Сущность деятельности менеджера. Модель современного менеджера.
7. Сравнительная характеристика зарубежных методов управления.
8. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный и ситуационный. Их сущность и основные отличия.
9. Типы и виды менеджмента, их краткая характеристика.
10. Производственный менеджмент. Стратегический менеджмент.
11. Инновационный менеджмент. Функции менеджмента.
12. Международный менеджмент. Кадровый менеджмент.
13. Экологический менеджмент. Риск-менеджмент.
14. Система методов управления. Основные методы управления: организационно- распорядительные, экономические, социально- психологические.
15. Понятие организации, ее общая характеристика. Жизненный цикл организации.
16. Внешняя среда организации. Факторы косвенного и прямого воздействия.
17. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные.
18. Цикл менеджмента. Основные составляющие цикла менеджмента. Характеристика функций цикла.
19. Процесс планирования в управленческой деятельности. Основные стадии планирования.
20. Стратегическое планирование. Миссия организации.
21. Тактическое (текущее) планирование.
22. Долгосрочное, краткосрочное планирование.
23. Оперативное планирование.
24. Бизнес-планирование.
25. Организационная структура предприятия, стратегия и способ ее формирования.
26. Типы структур управления: линейная, функциональная, линейно- функциональная, линейно-масштабная и др.
27. Распределение полномочий в рамках структуры управления.
28. Понятие и теории мотивации. Виды мотивации (внутренняя и внешняя). Стадии мотивации.
29. Концепция иерархии потребностей А. Маслоу.
30. Сущность контроля, его этапы и виды.
31. Содержание и виды управленческих решений. Процесс принятия решений. Классификация управленческих решений.
32. Методы принятия решений. Эффективность управленческих решений.
33. Роль руководителя в системе управления. Основные особенности и качества личности руководителя.
34. Типы руководителей.
35. Формы власти и влияния.
36. Стили руководства. Авторитарные стили, демократические и либеральные методы.
37. Самоменеджмент. Планирование индивидуальной работы руководителя.
38. Психологическая структура личности. Факторы, влияющие на формирование личности. Направленность личности, способности, типы мышления.
39. Психологический климат в коллективе. Мотивация исполнителей на повышение качества труда.
40. Деловое общение, его формы и принципы.

**Критерии оценки промежуточной аттестации.**

*Оценка «отлично» (5) выставляется, если обучающийся:*

последовательно, чётко, связно, обоснованно и безошибочно излагает учебный материал; дает ответ в логической последовательности с использованием принятой терминологии;

показывает понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей; умеет выделять главное, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами;

самостоятельно анализирует и обобщает теоретический материал, результаты проведенных наблюдений и опытов; свободно устанавливает межпредметные (на основе ранее приобретенных знаний) и внутрипредметные связи;

уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении новых, ранее не встречавшихся задач;

излагает учебный материал литературным языком; правильно и обстоятельно отвечает на дополнительные вопросы учителя;

рационально использует наглядные пособия, справочные материалы, учебник, дополнительную литературу, первоисточники; применяет упорядоченную систему условных обозначений при ведении записей, сопровождающих ответ; имеет необходимые навыки работы с приборами, чертежами, схемами и графиками, сопутствующими ответу;

допускает в ответе недочеты, которые легко исправляет по требованию преподавателя.

*Оценка «хорошо» (4) выставляется, если обучающийся:*

показывает знание всего изученного учебного материала;

дает в основном правильный ответ; учебный материал излагает в обоснованной логической последовательности с приведением конкретных примеров, при этом допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов в использовании терминологии учебного предмета, которые может исправить самостоятельно при помощи преподавателя;

анализирует и обобщает теоретический материал, результаты проведенных наблюдений и опытов с помощью преподавателя;

соблюдает основные правила культуры устной речи; применяет упорядоченную систему условных обозначений при ведении записей, сопровождающих ответ;

*Оценка «удовлетворительно» (3) выставляется, если обучающийся:*

демонстрирует усвоение основного содержания учебного материала, имеет пробелы, не препятствующие дальнейшему усвоению учебного материала;

применяет полученные знания при ответе на вопрос, анализе предложенных ситуаций по образцу;

допускает ошибки в использовании терминологии учебного предмета;

показывает недостаточную сформированность отдельных знаний и умений; выводы и обобщения аргументирует слабо, допускает в них ошибки;

затрудняется при анализе и обобщении учебного материала, результатов проведенных наблюдений и опытов;

дает неполные ответы на вопросы или воспроизводит содержание ранее прочитанного учебного текста, слабо связанного с заданным вопросом;

использует неупорядоченную систему условных обозначений при ведении записей, сопровождающих ответ.

*Оценка «неудовлетворительно» (2) выставляется, если обучающийся:*

не раскрыл основное содержание учебного материала в пределах поставленных вопросов;

не умеет применять имеющиеся знания к решению конкретных вопросов и задач по образцу;

допускает в ответе более двух грубых ошибок, которые не может исправить даже при помощи преподавателя.

1. **ЛИТЕРАТУРА**

**Основная литература:**

1. Менеджмент: учебник для студ.учреждений сред. проф. образования/ Е.И. Драчева, Л.И. Юликов. - 17-е изд., стер. - М: Издательский центр "Академия", 2017

2. Е.Н. Кнышева Серия; Профессиональное образование М.: Форум, 2010 Менеджмент - М.: Кнорус, 2009

3.Погосова У.И. Менеджмент (по отраслям): учебно-методическое пособие для проф.образования. Департамент образования г. Москвы. М.: МГФПШК, 2008 г.

**Электронные издания (электронные ресурсы)**

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
2. Справочно-правовая система «Гарант».
3. <http://www.edu.ru> Российское образование Федеральный портал.

4**.** <http://ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».