Министерство образования Красноярского края

краевое государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

«Красноярский колледж радиоэлектроники и информационных технологий»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущей и промежуточной аттестации

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

для студентов специальности 09.02.07 «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ»

г. Красноярск, 2022

Фонд оценочных средств разработан на основе федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ» и рабочей программы ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

|  |  |
| --- | --- |
| ОДОБРЕНО  Старший методист  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.В. Клачкова  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 г. | УТВЕРЖДАЮ  Заместитель директора  по учебной работе  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.А. Полютова  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 г. |

РАССМОТРЕНО

на заседании цикловой комиссии

преподавателей укрупненной группы 38.00.00

Экономика и управление

Протокол №\_\_\_ от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 г.

Председатель ЦК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.Н.Попова

АВТОР: Попова Виктория Николаевна, преподаватель КГБПОУ «ККРИТ»

ПРОВЕРЕНО

Методист

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.И. Макарова

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | СОДЕРЖАНИЕ |  |
|  |  | стр. |
| 1 | ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ | 4 |
| 2 | ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ | 10 |
| 3 | КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ | 12 |
| 4 | КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ | 32 |
| 5 | ПЕРЕЧНЬ ПЕЧАТНЫХ ИЗДАНИЙ, ЭЛЕКТРОННЫХ ИЗДАНИЙ (ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ), ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ | 33 |

1. **ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**
   1. Область применения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения дисциплины ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ».

Фонд оценочных средств позволяет оценить:

1.1.1. Освоенные умения и усвоенные знания:

У1. оперировать основными категориями и понятиями менеджмента;

У2. использовать источники экономической информации, различать основные учения, школы, концепции и направления науки управления;

У3. строить графики, схемы, анализировать механизмы взаимодействия различных факторов на основе управленческих моделей;

У4. анализировать статистические таблицы, определять функциональные взаимосвязи между статистическими показателями состояния экономики;

У5. распознавать управленческие взаимосвязи, оценивать экономические процессы и явления, применять инструменты макроэкономического анализа актуальных проблем современной экономики;

У6. выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом действия закономерностей менеджмента;

З1. генезис науки менеджмент, предмет, метод, функции и инструменты;

З2. ресурсы и факторы производства, типы и фазы воспроизводства, роль экономических потребностей в активизации производственной деятельности, типы экономических систем, формы собственности;

З3. рыночные механизмы спроса и предложения на микроуровне, роль конкуренции в управлении, сущность и формы монополий, теорию поведения потребителя, особенности функционирования рынков производственных ресурсов;

З4. задачи и способы осуществления политики управления, механизмы взаимодействия инструментов управления;

З5. закономерности и модели функционирования менеджмента, взаимосвязи моделей менеджмента;

1.1.2. Освоение общих и компетенций по учебной дисциплине:

ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 02 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 3Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 04 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 6 Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей.

ОК 7 Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

ОК 9 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 11 Планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом специальности является дифференцированный зачет (2 семестр).

* 1. **Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Контролируемые элементы учебной дисциплины (темы) | Контролируемые знания, умения | Вид контроля | Форма контроля | Контрольно-оценочные  материалы |
| Тема 1.1  Понятие и  сущность  менеджмента | Знать:  - генезис науки менеджмент, предмет, метод, функции и инструменты  Уметь:  - оперировать основными категориями и понятиями менеджмента | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты  Самостоятельная работа |
| Тема 2.1.  Внутренняя и  внешняя среда  организации | Знать:  - ресурсы и факторы производства, типы и фазы воспроизводства, роль экономических потребностей в активизации производственной деятельности, типы экономических систем, формы собственности;  Уметь  - использовать источники экономической информации, различать основные учения, школы, концепции и направления науки управления; | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты  Самостоятельная работа |
| Тема 3.1. Функции  менеджмент | Знать:  - закономерности и модели функционирования менеджмента, взаимосвязи моделей менеджмента;  Уметь:  - строить графики, схемы, анализировать механизмы взаимодействия различных факторов на основе управленческих моделей; | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты Самостоятельная работа |
| Тема 4.1.  Управленческие  решения | Знать:  - задачи и способы осуществления политики управления, механизмы взаимодействия инструментов управления;  Уметь:  - выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом действия закономерностей менеджмента; | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты  Самостоятельная работа |
| Тема 5.1. Сущность  конфликтов и  стрессов в  организации | Знать:  - закономерности и модели функционирования менеджмента, взаимосвязи моделей менеджмента;  Уметь:  - выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом действия закономерностей менеджмента; | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты  Самостоятельная работа |
| Тема 6.1.  Организация  (предприятие) на  внешнем рынке | Знать:  - ресурсы и факторы производства, типы и фазы воспроизводства, роль экономических потребностей в активизации производственной деятельности, типы экономических систем, формы собственности;  Уметь:  - анализировать статистические таблицы, определять функциональные взаимосвязи между статистическими показателями состояния экономики; | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты  Самостоятельная работа |
| Тема 7.1. Деловое и  управленческое  общение | Знать:  - задачи и способы осуществления политики управления, механизмы взаимодействия инструментов управления;  Уметь:  - выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом действия закономерностей менеджмента; | Текущий | Письменный опрос  Решение типовых задач | Тесты Самостоятельная работа |

1. **ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Формой промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ в соответствии с учебным планом специальности 09.02.07 «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ» является дифференцированный зачет (2 семестр).

Условием допуска к зачету и экзамену является положительный результат в ходе текущего контроля в процессе изучения дисциплины и выполнения всех практических занятий, предусмотренных рабочей программой.

Экзамен проводится в форме устного опроса обучающегося по билету, включающему 2 теоретических вопроса и решение задачи. Вопросы к экзамену охватывают наиболее значимые из тем, предусмотренных рабочей программой.

Критерии оценки для промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется шкала (в соответствии с таблицей).

|  |
| --- |
| 4-балльная |
| Отлично |
| Хорошо |
| Удовлетворительно |
| Неудовлетворительно |

Зачет

При определении уровня достижений обучающих на зачете учитывается:

* знание программного материла и структуры дисциплины;
* знания, необходимые для решения типовых задач, умение выполнять предусмотренные программой задания;
* владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания при решении задач, обосновывать свои действия

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета позволяет сформировать среднюю оценку по дисциплине по результатам текущего контроля. Так как оценочные средства, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. Для чего преподаватель находит среднюю оценку уровня сформированности компетенций у обучающегося, как сумму всех полученных оценок деленную на число этих оценок.

|  |  |
| --- | --- |
| Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля | Оценка |
| Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю | 3 «удовлетворительно» |
| Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю | 2 «не удовлетворительно» |

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета, то обучающийся сдает зачет. Зачет проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и решения типовых контрольных заданий. Перечень теоретических вопросов и типовых контрольных заданий обучающиеся получают в начале семестра.

1. **КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях.

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ представлено следующее распределение оценочных средств:

Тема 1.1 Понятие и сущность менеджмента

**Ситуация «Собственное дело»**

Почти 15 лет Анастасия проработала инженером на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли России. В течение последних лет на предприятии дела обстояли все хуже и хуже, не регулярно платили зарплату, заказы сократились и персонал отпускали в отпуск с минимальной зарплатой. Два года назад на предприятии поменяли руководство, и казалось, что предприятие обретет второе дыхание, появились заказы, начались преобразования. Однако не все так просто, было принято решение о сокращении персонала, и Анастасия попала в число сокращенных. Анастасия совершенно не ожидала, что может попасть под сокращение, так как руководитель всегда ее хвалил, она отличалась инициативностью и ответственностью.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Ее квалификация совершенно не интересовала работодателей. Пособие закончилось, сбережения тоже, и надо было принимать решение, что делать дальше. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Решила попробовать и вскоре увлеклась. Анастасия всегда умела выполнять порученную работу хорошо, вовремя, очень аккуратно, была внимательна и очень вежлива, клиенты были очень довольны.

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

***Вопросы по ситуации:***

1. Кто, по–вашему мнению, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель? Каким образом менялось положение Анастасии? Когда она перестала быть наемным работником?

2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного дела?

3. Какие виды работ Анастасия должна выполнять, кроме стрижки газона, с того момента, как стала работать самостоятельно?

4. Почему клиенты предпочитали работать с Анастасией?

5. Какие решения должна систематически принимать Анастасия, что оказывает влияние на эти решения?

6. От чего зависит график работы Анастасии, какие факторы влияют?

7. Что необходимо было иметь, чтобы начать работать самостоятельно?

8. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?

Самостоятельная работа по Теме 1.1 Понятие и сущность менеджмента

**ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ**

**Цель игры** – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

**Правила:**

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

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот…

**Задача:**

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

**Результаты рекомендуется занести в таблицу:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование предмета | Индивидуальная оценка | Групповая оценка | Эталон |
|  |  |  |  |

1 Зеркало для бритья.

2 Канистра с 25 л воды.

3 Противомоскитная сетка.

4 Одна коробка с армейским рационом.

5 Карты Тихого океана.

6 Надувная подушка.

7 Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.

8 Маленький радиоприемник.

9 Химическое вещество, отпугивающее

акул.

10 10 м2 непрозрачной пленки.

11 1 л рома крепостью 80°.

12 20 м нейлонового каната.

13 Две коробки шоколада.

14 Рыболовная снасть.

15 Секстант.

**Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение»**

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритья и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно

использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1 Зеркальце для бритья. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.

2 Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.

3 Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.

4 Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.

5 10 м2 непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6 Две коробки шоколада. Резервный запас питания.

7 Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.

8 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.

9 Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.

10 Химическое средство для отпугивания акул.

11 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.

12 Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.

13 Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.

14 Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.

15 Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья.

**Игра «Кораблекрушение»**

Вы находитесь посреди океана на корабле, который медленно идет ко дну. Радиосвязь не работает. Осталась только одна свободная шлюпка. Для того, чтобы безопасно добраться до берега, нельзя превышать загрузку этой шлюпки. Дополнительно можно взять с собой 6 человек. Главная задача – выжить!

**Задача:**

Решить, кого Вы с собой возьмете

На корабле остались:

(М- мужчины, Ж- женщины)

1. Врач-диетолог (Ж)
2. Политик (М)
3. Олимпийский гребец со сломанной рукой (М)
4. Эксперт-лингвист (Ж)
5. Беременная женщина
6. Учитель географии (Ж)
7. Яхтсмен-любитель (Ж)
8. Генерал в отставке (Ж)
9. Бизнес-тренер (М)
10. Полицейский (М)
11. Шеф-повар (М)
12. Лидер скаутов (М)
13. Гимнастка (Ж)
14. Электрик (М)
15. Механик (М)
16. Медсестра-пенсионерка (Ж)
17. Адвокат (М)

Тема 2.1 Внутренняя и внешняя среда организации

**Morozov Engineering Company**

Фирма МЭС – средних размеров фирма в Северо-Западном районе г. Красноярска. Геннадий Морозов, талантливый инженер, кандидат физико- математических наук, изобретатель, в 1994 году ушел из крупного военного НПО и организовал свою фирму. Фирма занималась реализацией идей Морозова – разработкой и изготовлением различного оборудования и мини- заводов для колхозов и фермеров. За десять лет компания уверенно росла, появилась своя клиентура, имя компании на рынке, недостатка в заказах не было. Прибыль в 2004 году составила 950 млн руб. Заказы выполнялись для сельскохозяйственных предприятий Красноярского края, Иркутской области, Кемеровской области, Хакасии. Были подписаны контракты с фермерами Алтайского края, Омской и Новосибирской областей.

Основу трудового коллектива фирмы составили инженеры и рабочие НПО, которые пошли за Морозовым. Поначалу Морозов имел четырех заместителей, которые подчинялись прямо ему:

• зам. по производству;

• главный конструктор;

• зам. по коммерции;

• зам. по общим вопросам.

Такая структура была создана в начале, когда в производстве одновременно находились не больше трех заказов, или проектов, как по привычке называли их работники фирмы. В 2003–2004 годах в производстве одновременно находилось не менее шести проектов с разной длительностью и сложностью (фирма изготовляла оборудование для хранения и переработки сельскохозяйственной продукции на основе технологий оборонной промышленности). Конструкторский и производственный отделы занимались, кроме работ по проекту, разработкой новых установок, реализуя изобретения Морозова.

Со временем Морозов начал понимать, что простая структура фирмы не позволяет координировать множество проблем, возникающих с ростом бизнеса. Особенно волновали проблемы удорожания проектов и неспособность выдерживать сроки контракта.

Чтобы решить эти проблемы, Геннадий в начале 2004 года создал три должности руководителей проектов или ГИПов (главных инженеров проектов). На эти должности он назначил лучших инженеров фирмы: Бориса Журавлева, Кирилла Турчина, Марию Семенову. ГИПы, подчиняясь прямо Морозову, отвечали каждый за один или два проекта полностью – от разработки до сдачи «под ключ». В своей работе ГИПы вынуждено зависели от работы, ресурсов, кооперации всех остальных четырех подразделений фирмы. В своем непосредственном подчинении каждый ГИП имел только секретаря или помощника. Помощник планировал работу, выполнял функции секретаря и следил за стоимостью проекта в соответствии с контрактом. Каждый ГИП вел 3–4 проекта.

В декабре 2004 года перед уходом на новогодние праздники у Морозова состоялась беседа с Кириллом Турчиным.

М.: Кирилл, разговор у нас сегодня неофициальный. Как ты оцениваешь управление проектами у нас в компании? Как ты знаешь, создавая должности ГИПов, я ожидал улучшения координации работ с возросшим числом проектов. Но я должен сказать, что реально не произошло снижения стоимости, за график постоянно вылазим.

Т.: Если честно, я очень доволен своей работой. Мне нравится самостоятельность, я имею возможность работать со всеми отделами, с разными заказчиками. Но, с другой стороны, я не в состоянии сделать проект, как хотелось бы.

М.: Что ты имеешь в виду, Кирилл?

Т.: Ну, я сокращаю те работы, с которыми связана только ответственность, но никак не реальная власть. Предполагалось, что ГИПы будут вести проект от начала до конца, но у нас нет возможности распоряжаться ресурсами.

М.: Я не понимаю. Ты выходишь прямо на меня, какая еще власть тебе нужна?

Т.: Не совсем так, Геннадий. Я могу прийти к тебе с важными проблемами, но ... но в текущих делах я завишу от конструкторского и производственного отделов. Я без них как без рук. Чтобы проект двигался, я постоянно должен клянчить, просить, «воровать» что-то. Кстати, это основная причина, почему Борис уволился два месяца назад. Его «добила» невозможность договориться с другими отделами.

М.: Странно ... Когда я задумывал новую структуру, мне казалось очевидным, что всем будет ясно, что ключевой фигурой фирмы становится ГИП. Я был уверен, что все поддержат и помогут ГИПам.

Т.: Дело не только в кооперации и поддержке. Дело еще во времени. В каждом отделе привыкли работать определенным образом. Когда просишь, например, еще одного инженера на монтаж холодильной установки, то получаешь «в лоб»: «У нас всегда на монтаже работало два человека, а не три, обойдетесь двумя». Я-то обойдусь, но сроки «горят синим пламенем».

Через два дня Морозов вызвал Федора Каретникова, главного конструктора, для обсуждения новой разработки и в конце разговора сказал:

М.: Федя, что-то не идут у нас проекты как надо. В чем дело? В ком проблема? В ГИПах или начальниках отдела?

К.: Я все ждал, когда ты задашь мне этот вопрос. Проблема в ГИПах. Да, они все блестящие инженеры, но как руководители проектов никуда не годятся.

М.: Ну, ну, продолжай. Объясни, что ты имеешь в виду.

К.: Например, они постоянно бегают ко мне, требуя дополнительных людей на их работы, подгоняют моих работников, занятых в их проектах, подсовывают нам своих заказчиков, те требуют учесть особенные размеры их фермы, что летом частые отключения электричества и т. д. Работать невозможно! ГИПы думают, что они тащат всю фирму на себе, поэтому мы должны им подчиняться. У нас была хорошая фирма без этих «менеджеров» проектов! Если выполнять все их требования, у них сконцентрируется все принятие решений, все работники отделов должны будут подчиняться им. А мы, начальники отделов, мы-то останемся без работников. Они полагают, что можно координировать работу по проекту, постоянно нарушая отлаженную и хорошо спланированную работу отделов.

Вопросы для разбора ситуации

1. Изобразите новую организационную структуру фирмы.

2. Определите тип новой организационной структуры на фирме: его достоинства и недостатки.

3. Какие элементы и факторы лежали в основе проектирования данного типа организационной структуры на фирме?

4. Опишите участников организационного конфликта.

5. Оцените эффективность организационных коммуникаций.

6. Какие решения должен принять Морозов в данной ситуации?

! Для определения типа новой организационной структуры фирмы необходимо ее нарисовать.

Самостоятельная работа по Теме2.1 Внутренняя и внешняя среда организации

Подготовка рефератов по темам:

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виды организационных структур управления.
4. Особенности ведения деловых переговоров.
5. Власть и лидерство: сущность и значение.
6. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
7. Управление персоналом на предприятии.
8. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
9. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
10. Принятие управленческих решений и пути повышения их эффективности.
11. Деловая этика менеджера.
12. Сущность и значение самоменеджмента.
13. Зарубежный опыт управления организацией.
14. Стратегическое планирование и его значение.
15. Харизматичность менеджера: сущность, значение и способы развития харизмы.
16. Основные методы определения эффективности управления.
17. Основные модели принятия решений.
18. Современная модель управления организацией.
19. Реинжиниринг: характеристика и значение.
20. Характеристика тайм-менеджмента.
21. Виды рисков в менеджменте.
22. Женщина-руководитель: опыт и проблемы управления.
23. Современные стили управления.
24. Формальное и неформальное управление.
25. Роль менеджмента в развитии общества.
26. Делегирование полномочий: понятие, цели.
27. Стрессоустойчивость как фактор эффективной деятельности менеджера. Профилактика стресса.
28. Теории мотивации в менеджменте.
29. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля.
30. Эмоциональный интеллект менеджера.
31. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.
32. Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона.
33. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
34. Менеджмент в крупных российских фирмах: достоинства и недостатки.
35. Социально-психологические методы управления.

Тема 3.1 Функции менеджмента

**Организация игры**

Группа участников разбивается на команды по 5 - 6 человек. Каждая команда получает раздаточный материал: характеристики трех руководителей фирмы, перечень и сводный бланк для заполнения. В течение 45 мин команды распределяют дела между начальниками, и итоги распределения заносят в сетку расписания. После обсуждения создается сводный бланк, куда заносятся результаты обсуждения всех команд. На основе этого бланка вырабатывается единое мнение, чему способствует обсуждение предложенных вариантов.

**Условия игры**

О фирме: Фирма «Интерком» является рекламным агентством. Она принимает заказы на рекламу и размещает их в различных изданиях. Численность сотрудников фирмы 25 человек. Необходимо распределить данный перечень дел между тремя главными работниками фирмы с учетом времени, принимая во внимание следующее:

1. Личные и деловые характеристики человека должны соответствовать конкретному делу.
2. Необходимо постоянное присутствие в офисе фирмы хотя бы одного работника руководящего звена.
3. При рациональном распределение времени следует учитывать эмоциональные и физические затраты.
4. Помнить о том, что люди должны иметь время для отдыха.
5. Учитывать тот факт, что дела могут быть первостепенные и второстепенные, которые можно отложить на следующий день.
6. Рабочий день с 09:00-19:00, перерыв на обед 13:00-14:00

**Характеристика генерального директора фирмы «Интерком» Гусев Андрей Владимирович**

35 лет. Закончил экономический факультет МГУ. С начала перестройки, т. е. последние 10 лет, занимался бизнесом в основном по принципу купли-продажи, на чем нажил себе немалый капитал. На заработанные деньги он и открыл ныне существующую фирму «Интерком». Андрей Владимирович женат второй раз. Гусева можно отнести к авантюристам, причем в большинстве случаев его авантюры заканчиваются успешно. Но в своей жизни он ввязывался и в операции сомнительного характера. Уже в фирме «Интерком» он заключил договор на крупную сумму с предприятием, где директором был его близкий друг, что, впрочем, не спасло предприятие от банкротства, и «Интерком» потерпел значительные убытки.

Будучи человеком общительным, господин Гусев имеет множество знакомых по всей Москве.

Он считает свое агентство лучшим в Москве и отдается целиком работе.

В голове у него всегда много идей, пожалуй, даже слишком много, потому что на разработку большинства из них у него не хватает времени и энергии. Оптимист, не унывает, даже когда дела идут неважно. На работе старается быть ровным с подчиненными, но природная вспыльчивость часто берет свое.

**Характеристика первого заместителя директора фирмы Викторов Анатолий Алексеевич**

30 лет. В 1989г. окончил Московскую государственную академию печати - инженерно-экономический факультет. В 1995 г. окончил двухгодичный бизнес-колледж, где специализировался в области менеджмента в издательском деле. Работал в одном из издательств Москвы, На переговорах произвел впечатление на представители фирмы «Интерком» и вскоре перешел на работу в эту фирму.

Неженат, что позволяет ему нередко задерживаться на работе сверхурочно. Всегда аккуратно одет, подтянут, вежлив и улыбчив. Будучи в жизни человеком спокойным, он переносит свое спокойствие и на работу. Всегда исполнителен, целеустремлен и может долго добиваться какого-либо результата.

**Характеристика второго заместителя директора фирмы Попов Станислав Сергеевич**

45 лет. Окончил Московский институт электронного машиностроения, но специальности инженер-электротехник. Но по специальности практически не работал, так как всю жизнь занимался партийной работой.

Примерно 6 лет назад после упразднения райкомов нашел работу в одной из фирм, откуда перешел в «Интерком». Быстро показал себя человеком с хорошими организаторскими способностями и связями. Станислав Сергеевич быстро пошел на повышение и стал вторым заместителем генерального директора «Интеркома».

Станислав Сергеевич женат, имеет двоих детей и слывет отличным семьянином. Однако на работе предпочитает авторитарность в руководстве, из-за чего иногда возникают проблемы в контактах с сослуживцами. Попов может легко вспылить, потом быстро отходит, но не всем это нравится и некоторые считают его несдержанным человеком.

Станислав Сергеевич по всем вопросам имеет свое мнение и, даже приводя веские аргументы, его трудно переубедить.

К людям относится недоверчиво, считая, что все люди изначально эгоистичны и ленивы. Из-за этого хороших друзей в коллективе у Попова нет, но уважением он, несомненно, пользуется.

**Перечень дел**(в скобках указана примерная продолжительность мероприятий):

1. Принятие и разработка конструктивных предложений по долгосрочному планированию деятельности фирмы, его сопоставление со стратегией фирмы (1 ч 30 мин).
2. Поездка на телевидение с целью размещения рекламы своих клиентов в телеэфире. Детальное обсуждение пунктов контракта (2 ч).
3. Работа с секретарем: обсуждение поступившей корреспонденции, дача распоряжений (30 мин).
4. Одному из представителей фирмы необходимо поехать на компьютерные курсы «Диалог» и обсудить возможность обучения пяти работников фирмы на взаимовыгодных условиях в обмен на предоставление рекламных услуг (1 ч).
5. Внутрифирменная инспекция. Проверка текущей деятельности всех работников фирмы, беседа на рабочих местах обо всех имеющихся проблемах с последующим составлением отчета (1 ч).
6. Бухгалтер фирмы, молодая девушка, выходит замуж, и представителю фирмы необходимо прибыть на свадебную церемонию в ЗАГС к 16.00, чтобы поздравить новобрачных (2 ч).
7. В фирму «Интерком» прибывает комиссия из мэрии для проверки выполнения обязательств по аренде помещения. У фирмы имеется задолженность по уплате процентов за аренду за последние два месяца. Необходимо попытаться уладить эту проблему с наименьшими потерями (1 ч).
8. На имя генерального директора поступило заявление об увольнении по собственному желанию. Фирме нужно постараться избежать потери ценного работника с большим опытом (30 мин).
9. Прием у рекламных агентов заказов на рекламу. Текущее подписание договоров (3 ч).
10. В «Интерком» пришел агент из фирмы «Север» с претензиями к качеству выполненного заказа. Проблемы возникли из-за того, что реклама в печатном издании была выполнена на некачественной бумаге, за что рекламное агентство ответственности не несет. Необходимо разъяснить ситуацию и по возможности не потерять клиента (1 ч 30 мин).
11. Совещание, посвященное текущей деятельности фирмы: выполнение плана, кадровые вопросы, подписание документов, обсуждение перспектив расширения деятельности фирмы (1 ч 30 мин).
12. Беседа по поводу приема на работу (30 мин).
13. Изучение информации с целью текущего анализа рынка. Сопоставление деятельности фирмы с деятельностью конкурентов (1 ч).
14. В некоторых помещениях фирмы проводился капитальный ремонт, результаты которого необходимо проконтролировать (30 мин).
15. В связи с тем, что в последнее время спрос на рекламу в данном агентстве несколько уменьшился, фирма решила заключить договор с крупным московским издательством «Планета», чтобы повысить свою популярность. Необходимо провести предварительные переговоры (2 ч).
16. Прием оригинал-макетов, выполненных за неделю, для отправки на размещение в издания (1 ч).
17. Принять представителя фирмы «Ювентус» по поводу продления договора о рекламе этой фирмы. Фирма является постоянным клиентом, отношения между партнерами полуофициальные, поэтому подписание договора будет проходить в неформальной обстановке за обедом в одном из центральных ресторанов в 16 ч 30 мин (2 ч).
18. Приемные часы по работе с персоналом (2 ч).
19. Распределение работы внутри фирмы по созданию оригинал-макетов текущих заказов, непосредственные указания относительно времени их выполнения и формы (1 ч).
20. В фирму пришел агент медицинского страхования, чтобы заключить договор о страховании всех сотрудников за счет фирмы. Обсуждение этого вопроса и подписание договора (1 ч).

Самостоятельная работа по Теме3.1 Функции менеджмента

**Ситуация по теме мотивация как функция менеджмента.**

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. |

**Задание № 2 к ситуации**

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

* Хорошие условия труда
* Развитие профессиональной карьеры
* Хороший климат в коллективе
* Гибкий график работы
* Хорошие взаимоотношения с руководством
* Гарантии занятости
* Интересная работа
* Возможности для проявления инициативы и самостоятельности
* Справедливая оценка трудового вклада
* Возможности для обучения и профессионального развития
* Стабильность в работе
* Уверенность в завтрашнем дне
* Признание со стороны коллег и руководства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Николай Иванович | Алексей | Оксана |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Тема 4.1 Управленческие решения

***Ситуация «Капитан катера береговой охраны».***

Вы капитан 2190-футового катера береговой охраны США с экипажем из 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача - отслеживание общего соблюдения морских правил, поисковые и спасательные работы.

В два часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного двухнедельного патрулирования вы получаете сообщение из Нью-Йоркского координационного спасательного центра о том, что небольшой самолет совершил вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс, чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете оставшихся в живых пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря. С юго-запада надвигается сильный шторм. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают невозможной связь с Нью-Йоркским спасательным центром.

В короткие сроки должно быть принято решение: отказаться от поисков и направить судно в северо-восточном направлении, чтобы уйти из зоны шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы), или продолжить, возможно, бесполезные поиски, взяв на себя риск.

Ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросах ответственности, и вы уверены, что все члены команды разделят любое ваше решение: изменить курс или продолжать поиски.

*Задание:* разработать и обосновать управленческое решение по данной ситуации.

Самостоятельная работа по Теме4.1 Управленческие решения

*Ситуация 1.* Фармацевтическая компания принимает решение о дальнейшей стратегии своего развития. Возможно принятие трех альтернативных управленческих решений организационной проблемы.

Первое — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого предполагается на треть сократить инвестиции в разработку и продвижение на рынок новых перспективных препаратов.

Второе — обеспечить устойчивое положение организации в будущем, для чего сосредоточить усилия на научных исследованиях и разработках инновационных фармацевтических препаратов.

Третье — оптимизация уровня рентабельности текущего производства в сочетании со значительными расходами на обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности продукции, которую компания собирается выпускать в будущем.

Проанализируйте возможные стратегии развития фармацевтической компании. Какое из альтернативных решений вы рекомендовали бы руководству? Аргументируйте свое решение.

*Ситуация 2.* Руководство автомобильного завода полагает, что издержки производства стали существенно превышать издержки конкурентов. Необходимо принять решение о путях решения этой проблемы. Рассматривается два альтернативных варианта.

Первый — внедрение на заводе системы TQM и сохранение традиционной конвейерной технологии производства при переориентации на более дорогой рыночный сегмент и акценте на высококачественную ручную сборку. Но такой подход мог вызвать потерю традиционного покупателя.

Второй — реорганизация производства и внедрение гибкого автоматизированного производства, фактически строительство завода-автомата. Одновременно появляется возможность резкого сокращения персонала, что, однако, может привести к акциям социального протеста. Естественно, что этот вариант требует значительных инвестиций, с последующей резкой экономией на заработной плате персонала, низких издержках производства и высокой производительности труда.

Оцените альтернативные варианты решения о перспективах развития компании. Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов управленческого решения? Какая из альтернатив является более предпочтительной?

Тема 5.1 Сущность конфликтов и стрессов в организации

В группе программного обеспечения Елена Михайловна руководит сектором программистов в отделе развития фирмы "Комап". До своего прихода в "Комап" Елена три года работала в конкурирующей фирме на аналогичной должности. Должность руководителя группы программистов оставалась 8 месяцев вакантной, пока не приняли на работу Елену Михайловну. Сектор разрабатывает пакет программных продуктов, называемый "Экспресс", который позволяет пользователю быстро обрабатывать большие объемы информации. Пакет состоит из пяти самостоятельных программных продуктов. Каждый год "Экспресс" дополняется и пересматривается. "Экспресс" – очень популярный пакет, и работающие над программами для него гордятся, что именно они разрабатывают "Экспресс".

Елене подчиняются пять руководителей проектных групп, каждый из которых руководит командой в три–пять человек, разрабатывающей одну из частей пакета. Никто из руководителей групп не имеет формальной ученой степени или звания, соответствующего занимаемой должности. Каждый руководитель группы занимает должность руководителя в соответствии с требованиями задач, стоящих перед группой. Каждый руководитель работает и как член команды.

Последняя модификация пакета "Экспресс" начала разрабатываться за полгода до прихода Елены в "Комап". Через две недели после прихода в фирму Елена попросила каждого руководителя группы составить подробный график работ и перечень требуемых ресурсов. Она попросила также ставить ее в известность о малейших отклонениях от графика и ежедневно докладывать о продолжении в работе. Она составила расписание обязательных встреч с руководителями групп два раза в неделю. На этих встречах Елена просила детально описывать ход работ и конкретно действия каждого члена команды на ближайшие три дня. Часто она давала руководителям групп специальные указания – как распределять работу между членами команд. Через четыре недели после прихода Елены в компанию вице-президент по маркетингу и вице-президент по развитию решили перенести сроки окончания разработки новой версии пакета "Экспресс". Ни с кем из разработчиков пакета о новой дате окончания работ не договорились. Елена объявила о переносе сроков работ на еженедельном общем собрании, где присутствовали все разработчики пакета "Экспресс". И рядовые члены команд, и руководители проектов были потрясены и возмущены. Все понимали, что уложиться в объявленные сроки можно только ценой отказа от разработки новых и очень важных дополнительных возможностей пакета. С предшественником Елены программисты потратили много времени, определяя масштабы изменений, и теперь чувствовали себя обманутыми высшим руководством. Разработчики объяснили Елене, что именно большие возможности "Экспресса" и являются предметом гордости работников "Комапа".

Руководители проектов попросили Елену "выбить" для них дополнительные штаты и ресурсы, чтобы соответствовать новым требованиям. Елена отклонила их просьбы без какого-либо объяснения. Ситуацию ухудшило то, что совсем недавно руководство "Комапа" ввело аттестацию руководителей проектов, где важным качеством менеджера было умение укладываться в требуемые сроки.

Члены группы программного обеспечения начали выражать недовольство Еленой. Они говорили, что она игнорирует их просьбы, вмешивается в работу, не может защитить их от невыполнимых требований высшего руководства. Программисты ворчали, что план как всегда трещит по швам, потому что, как всегда, нереален. Руководители проектных групп говорили, что без дополнительных ресурсов не собираются обеспечивать выполнение плана. Работники группы программного обеспечения стали раздражаться по малейшему поводу. Внутри команды перестали помогать друг другу, если работы "не были" в графике. Члены команд были постоянно недовольны и чувствовали себя несчастными. Возросли сверхурочные, но продуктивность работы падала

Елена созвала общее собрание. Оно получилось бурным и злым. Многие работники высказывали неудовлетворенность и обиду. В конце собрания Елена сказала, что проблема на самом деле простая: руководители команд не могут составить хорошего графика работ. После собрания Елена попросила менеджера из другого отдела провести семинар по составлению графика работ. Она также начала встречаться с некоторыми работниками, чтобы выяснить, чем они собираются заниматься после окончания проекта. В течение месяца после собрания четверо руководителей проектных групп потребовали перевода на другую работу за пределами компании.

Вопросы и рекомендации для разбора ситуации:

! Прежде чем разбирать ситуацию, необходимо повторить этапы групповой динамики. Обратите внимание на число групп, рассматриваемых в ситуации.

1. Какие изменения произошли в группе с приходом Елены?

! Обратите внимание, что с приходом Елены образовалась новая группа и процессы групповой динамики начались заново.

2. Почему ухудшились отношения в группе?

3. Что повлияло на отношение работников к графику работы?

! Обратите внимание, что группа под руководством Елены «проскочила» первый этап групповой динамки, где должны быть предъявлены Еленой ее цели, ценности, методы работы. Ошибка Елены заключалась в том, что она не обсудила с участниками группы цели, поставленные перед ней вице-президентом.

4. Почему ухудшились отношения в группе, нарастала неудовлетворенность, снизилась продуктивность?

! Вспомните наиболее распространенные теории мотивации. Покажите, как характер труда влияет на мотивацию работников.

5. Назовите источники власти и влияния Елены.

! Обратите внимание, что у Елены была прежде всего власть на должностной основе. Елена в качестве руководителя ничего не сделала, чтобы завоевать власть на личностной основе.

6. Какой тип лидера демонстрирует Елена?

7. Соответствует ли предлагаемый тип лидерства данной ситуации?

! Анализ необходимо провести, базируясь на различных подходах к теории лидерства.

8. Проанализируйте динамику конфликта.

9. Выявите источники и причины анализируемого конфликта.

10. Предложите пути выхода из конфликтной ситуации.

! Обратите внимание, что источник конфликта – организационный, а следовательно, его разрешение невозможно без участия высшего руководства.

Самостоятельная работа по Теме5.1 Сущность конфликтов и стрессов в организации

Тест « Уровень конфликтности личности»

1.Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воли других?

А) нет

Б ) когда как

В ) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, возможно, и ненавидят?

А) да

Б) ответить затрудняюсь

В) нет.

3. Кто вы в большей степени?

А) пацифист

Б) принципиальный

В) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

А) часто

Б) периодически

В) редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?

А) разработал бы программу развития коллектива на год вперед и убедил бы членов коллектива в ее перспективности

Б) изучил бы, кто есть кто, и установил контакт с лидерами

В) чаще советовался бы с людьми.

6. В случае неудач какое состояние для вас характерно?

А) пессимизм

Б) плохое настроение

В) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?

А) да

Б) скорее всего, да

В) нет.

8.Относите ли вы себя к людям, которым лучше в глаза сказать горькую правду, чем промолчать?

А) да

Б) скорее всего, да

В) нет.

9. Их трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего вы стараетесь изжить в себе:

А) раздражительность

Б) обидчивость

В) нетерпимость критики других.

10. Кто вы в большей степени?

А) независимый

Б) лидер

В) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

А) экстравагантным

Б) оптимистом

В) настойчивым

12. С чем вам чаще всего приходится бороться?

А) с несправедливостью

Б) с бюрократизмом

В) с эгоизмом

13. Что для вас наиболее характерно?

А) недооценивать

Б) оценивать свои способности объективно

В) переоценивать свои способности.

14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми?

А) излишняя инициатива

Б) излишняя критичность

В) излишняя прямолинейность.

Обработка результатов тестирования.

Замените выбранные вами буквы баллами и посчитайте их общую сумму.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| А | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Б | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| В | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |

Определенная сумма баллов характеризует уровень конфликтности личности:

14 – 17 очень низкий

18 – 20 низкий

21 – 23 ниже среднего

24 – 26 ближе к среднему

17 – 29 средний

30 – 32 выше среднего

33 – 35 ближе к высокому

36 – 38 высокий

39 – 42 очень высокий.

Тема 6.1 Организация (предприятие) на внешнем рынке

Просмотрите х/ф «Дьявол носит прадо», «72 метра», «День радио» и ответьте на вопросы:

- какие стили лидерства по К.Левину демонстрируют главные герои фильмов?

- какие стили лидерства по Р.Лайкерту демонстрируют главные герои фильмов?

- Насколько эффективны эти стили?

- Выделите наиболее характерные черты каждого стиля

1. Укажите некоторые личностные качества известных вам лидеров. Какие из этих качеств кажутся вам наиболее значимыми? Почему?

2. Определите специфику лидерского и менеджерского поведения и наиболее яркие отличия между ними, систематизируйте их по различным признакам

3. Подумайте, какими качествами и навыками должен обладать лидер в современных условиях

Самостоятельная работа по Теме6.1 Организация (предприятие) на внешнем рынке

**Вопросы для самоконтроля.**

1.Определение трудового коллектива?

2.Какие выделяют элементы формального коллектива?

3.Определение неформального трудового коллектива?

4.Отличие формальных и неформальных трудовых коллективов?

5.Укажите ступени формирования коллектива?

6.Определение лидерства?

7.Какие существуют стили лидерства по Р.Лайкерту?

8.Перечислите подходы к определению факторов эффективного лидерства?

9. Какие основные свойства групп вы знаете?

10. Перечислите стадии групповой динамики?

Тема 7.1 Деловое и управленческое общение

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да;

б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да;

б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да;

б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да;

б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да;

б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да;

б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

а) да;

б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да;

б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да;

б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да;

б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да;

б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да;

б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да;

б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да;

б) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

а) промолчите;

б) будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да;

б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да;

б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да;

б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки;

б) появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да;

б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да;

б) нет.

1а, 2а, 36, 4а, 5а, 66, 7а, 86, 9б,10а, 11 а, 12а, 136, 146, 15а, 166, 17а, 186, 196, 20а, 21 а, 22а, 23а, 24а, 256, 26а, 276, 28а, 296, 306, 31 а, 32а, 336, 34а, 356, 366, 37а, 386, 39а, 406, 41 а, 42а, 43а, 44а, 456, 46а, 476, 48а, 496, 506.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае - 0 баллов.

Оценка лидерства

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо. Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне. Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно. Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Самостоятельная работа по Теме7.1 Деловое и управленческое общение

1. Соотнесите каждое понятие с одной из групп терминов: паблик рилейшнз; стимулирование сбыта; прямой маркетинг.  
  
Скидки, купоны, сувенирная реклама, гарантии, льготы, продажа товара в кредит, специальные предложения, распродажи.  
  
Пресс-релиз; статьи в прессе, интервью, проведение семинаров, спонсорство, дни открытых дверей, членство в клубах, презентации.  
  
Письма, извещения, почтовые карточки, брошюры, листовки с информацией.

2.Крупная фирма открыла филиал в другом городе. Начальнику отдела сбыта поручили обучить своего коллегу по сбыту этого регионального филиала. Он начал учить, но в личной беседе сказал своему коллеге, что его знания стоят денег и делиться ими он не намерен. Перспективы роста начальника отдела сбыта – руководитель филиала.

Особенность данного предприятия – большая специфика работы в области сбыта. Причем если действовать просто по разработанным инструкциям, уходит очень много времени, из-за многочисленных региональных особенностей.

Каким образом в деловой беседе коллега может подействовать на начальника отдела сбыта поделиться своими знаниями с ним?

В задание обязательно выбрать и описать: стиль общения, вид общения, рассмотреть «эффекты деловой коммуникации», выбрать пойнтеры, построить диалог по 5 фазам деловой беседы.

1. **КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**1. Основы менеджмента**

1. Понятие и сущность менеджмента.

**2. Внешняя и внутренняя среда организации**

1. Характеристика внутренней среды организации.
2. Характеристика внешней среды организации.

**3. Функции менеджмента**

1. Планирование как функция менеджмента.
2. Организация как функция менеджмента.
3. Мотивация как функция менеджмента.
4. Контроль как функция менеджмента.

**4. Процесс принятия решения**

1. Понятие и сущность управленческих решений.
2. Этапы и методы принятия управленческих решений.
3. Особенности принятия управленческих решений в банке.

**5. Управление конфликтами и стрессами**

1. Понятие, сущность и виды конфликтов.
2. Способы разрешения конфликтов

**6. Руководство: власть, лидерство и партнерство**

1. Понятие, сущность и виды власти. Понятия лидерства и партнерства.
2. Характеристика стилей руководства.

**7. Деловое и управленческое общение**

1. Правила и принципы делового общения.
2. Правила организации деловой встречи.
3. **ПЕРЕЧНЬ ПЕЧАТНЫХ ИЗДАНИЙ, ЭЛЕКТРОННЫХ ИЗДАНИЙ (ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ), ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Основные источники:

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 c.;

2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.;

3. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2013. – 635 с.;

4. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 c.;

5. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 c.;

6. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 c.

Дополнительные источники:

1. Гражданский кодекс РФ. – М.: Издательство «Экзамен», 2014.- 511. (Серия «Кодексы и Законы»);

2. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.;

3. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.;

4. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2014. – 557 с.

Электронные ресурсы: 1http://investments.academic.ru/; 2http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html.

Министерство образования Красноярского края

краевое государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Красноярский колледж радиоэлектроники и

информационных технологий»

|  |  |
| --- | --- |
| **РАССМОТРЕНО**  на заседании цикловой комиссии  преподавателей укрупненной группы  38.00.00 Экономика и управление  Протокол от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_ 2022 г №\_\_\_  Председатель \_\_\_\_\_\_\_ В.Н.Попова | **УТВЕРЖДАЮ**  Заместитель директора  по учебной работе  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.А. Полютова  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г |

**ВОПРОСЫ К ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЁТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

2 курс,3 курс, 4 семестр, 6 семестр

для студентов специальности

09.02.07 «Информационные системы и программирование»

Разработал

преподаватель КГБПОУ «ККРИТ» В.Н.Попова

Красноярск, 2022