

Министерство просвещения Республики Башкортостан  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
Октябрьский многопрофильный профессиональный колледж

Утверждено  
На заседании МС  
протокол № 1 от «29» 08 2025 г

Рассмотрено  
на заседании ПЦК профессионального цикла  
протокол №1 от 29.08.2025 г.  
Председатель ПЦК Ильина М.В. Г.Ф.Ямаева

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
46.02.01 ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И  
АРХИВОВЕДЕНИЕ

Разработал преподаватель: Ильина М.В.

## **Пояснительная записка**

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» составлен в соответствии с требованиями по реализации основной профессиональной образовательной программы по специальности на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее ФГОС) по специальности СПО 46.02.01 «Документационное обеспечение управления и архивоведение» утверждена приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 августа 2022 года № 778.

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

## **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1 ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**
- 2 Результаты учебной дисциплины, подлежащие оценке**
- 3 Типовые задания для оценки освоения учебной дисциплины**
  - 3.1 Задания для проведения текущего контроля.**
  - 3.2 Задания для проведения промежуточной аттестации**

## I. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1. Область применения

Фонд оценочных средств (ФОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины **МЕНЕДЖМЕНТ** ФОС включает материалы для проведения входного контроля, текущего контроля, промежуточной аттестации в форме экзамена

### 1.2. Требования к результатам обучения

*В результате освоения учебной дисциплины обучающий должен: - уметь:*

**У1** планировать и организовывать работу подразделения; **У2** формировать организационные структуры

управления; **У3** разрабатывать мотивационную политику организации;

**У4** применять в профессиональной деятельности приемы делового и управлеченческого общения;

**У5** принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

**У6** учитывать особенности менеджмента (по отраслям);

*- знать:*

**З1** сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; **З2** особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям); **З3** внешнюю и внутреннюю среду организации; **З4** цикл менеджмента;

**З5** процесс принятия и реализации управлеченческих решений;

**З6** функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

**З7** систему методов управления;

**З8** методику принятия решений;

**З9** стили управления, коммуникации, деловое общение;

*В результате освоения учебной дисциплины обучающий должен обладать общими компетенциями, включающими в себя способность:*

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

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции, соответствующие видам деятельности
-------------------	--

1

2

осуществление организационного и документационного обеспечения деятельности организации	<p>ПК 1.1. Осуществлять прием-передачу управленческой информации с помощью средств информационных и коммуникационных технологий.</p> <p>ПК 1.2. Координировать работу приемной руководителя, зон приема различных категорий посетителей организаций.</p> <p>ПК 1.3. Владеть навыками планирования рабочего времени руководителя и секретаря.</p> <p>ПК 1.4. Осуществлять подготовку деловых поездок руководителя и других сотрудников организации.</p> <p>ПК 1.5. Владеть способами организации рабочего пространства приемной и кабинета руководителя.</p> <p>ПК 1.6. Осуществлять работу по подготовке и проведению конферентных мероприятий, обеспечивать информационное взаимодействие руководителя с подразделениями и должностными лицами организации.</p> <p>ПК 1.7. Оформлять организационно-распорядительные документы и организовывать работу с ними, в том числе с использованием автоматизированных систем.</p> <p>ПК 1.8. Оформлять документы по личному составу и организовывать работу с ними, в том числе с использованием автоматизированных систем.</p> <p>ПК 1.9. Организовывать текущее хранение документов, обработку дел для оперативного и архивного хранения, в том числе с использованием автоматизированных систем.</p>
---	---

организация архивной работы по документам организаций различных форм собственности	<p>ПК 2.1. Осуществлять комплектование архивными делами (документами) архива организации.</p> <p>ПК 2.2. Вести учет архивных дел (документов), в том числе с использованием автоматизированных систем.</p> <p>ПК 2.3. Осуществлять хранение архивных дел (документов) с постоянным сроком хранения и по личному составу в архиве организации.</p> <p>ПК 2.4. Осуществлять хранение, комплектование, учет и использование дел (документов) временного хранения.</p> <p>ПК 2.5. Осуществлять использование архивных дел (документов), в том числе с использованием автоматизированных систем.</p>
--	---

### Требования к формированию личностных результатов

Личностные результаты реализации программы воспитания <i>(дескрипторы)</i>	Код личностных результатов реализации программы воспитания
Проявляющий активную гражданскую позицию на основе уважения закона и правопорядка, прав и свобод сограждан, уважения к историческому и культурному наследию России. Осознанно и деятельно выражаящий неприятие дискриминации в обществе по социальным, национальным, религиозным признакам; экстремизма, терроризма, коррупции, антигосударственной деятельности. Обладающий опытом гражданской социально значимой деятельности (в студенческом самоуправлении, добровольчестве, экологических, природоохранных, военно-патриотических и др. объединениях, акциях, программах). Принимающий роль избирателя и участника общественных отношений, связанных с взаимодействием с народными избранниками	ЛР 2

<p>Проявляющий и демонстрирующий уважение к труду человека, осознавший ценность собственного труда и труда других людей. Экономически активный, ориентированный на осознанный выбор сферы профессиональной деятельности с учетом личных жизненных планов, потребностей своей семьи, российского общества. Выражающий осознанную готовность к получению профессионального образования, к непрерывному образованию течение жизни Демонстрирующий позитивное отношение к регулированию трудовых отношений. Ориентированный на самообразование и профессиональную переподготовку в условиях смены технологического уклада и сопутствующих социальных перемен. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионального конструктивного «цифрового следа»</p>	<p><b>ЛР 4</b></p>
<p>Осознающий и деятельно выражаящий приоритетную ценность каждой человеческой жизни, уважающий достоинство личности каждого человека, собственную и чужую уникальность, свободу мировоззренческого выбора, самоопределения.</p>	<p><b>ЛР 7</b></p>
<p>Проявляющий бережливое и чуткое отношение к религиозной принадлежности каждого человека, предупредительный в отношении выражения прав и законных интересов других людей</p>	
<p>ской и промышленной эстетике</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные отраслевыми требованиями к деловым качествам личности</b></p>	
<p>Соблюдающий в своей профессиональной деятельности этические принципы: честности, независимости, профессионального скептицизма, противодействия коррупции и экстремизму, обладающий системным мышлением и умением принимать решение в условиях риска и неопределенности</p>	<p><b>ЛР 13</b></p>
<p>Готовый соответствовать ожиданиям работодателей: проектно-мыслящий, эффективно взаимодействующий с членами команды и сотрудничающий с другими людьми, осознанно выполняющий профессиональные требования, ответственный, пунктуальный, дисциплинированный, трудолюбивый, критически мыслящий, нацеленный на достижение поставленных целей; демонстрирующий профессиональную жизнестойкость</p>	<p><b>ЛР 14</b></p>

## II. РЕЗУЛЬТАТЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ОЦЕНКЕ

Код	Результат	Показатели оценки	Тип заданий
<b>По завершении освоения учебной дисциплины обучающийся должен достичь следующих результатов:</b>			
У1	планировать и организовывать работу подразделения;	Планирует и организовывает работу подразделения;	-творческие проекты, -открытые защиты проектных работ
У2	формировать организационные структуры управления ;	Формирует организационные структуры управления;	-учебно-практические
У3	разрабатывать мотивационную политику организации;	разрабатывает мотивационную политику организации;	конференции. -конкурсы
У4	применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	применяет в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	-подготовка рефератов, докладов -использование электронных
У5	принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	принимает эффективные решения, используя систему методов управления;	источников - разные виды чтения в
У6	учитывать особенности менеджмента (по отраслям);	учитывает особенности менеджмента (по отраслям);	-самостоятельная и групповая работа по заданиям учебника;
31	сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Знает сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	-тесты практические работы
32	особенности менеджмента в профессиональной деятельности и (по	Знает особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	

	отраслям);	
33	внешнюю и внутреннюю среду организации;	Знает внешнюю и внутреннюю среду организации;
34	цикл менеджмента;	Знает цикл менеджмента;
35	реализации процесса принятия и и управлеченческих решений;	Знает процесс принятия и реализации управлеченческих решений;
36	функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Знает функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
37	систему методов управления;	Знает систему методов управления;
38	методику принятия решений;	Знает методику принятия решений;
39	стили управления, коммуникации, деловое общение;	Знает стили управления, коммуникации, деловое общение;
ОК.1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Понимает сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

<b>ОК.2</b>	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Организовывает собственную деятельность, выбирает типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивает их эффективность и качество.		
<b>ОК.3</b>	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Принимает решения в стандартных и нестандартных ситуациях и несет за них ответственность.		
<b>ОК.4</b>	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	Осуществляет поиск и использует информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.		
<b>ОК.5</b>	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	Использует информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.		
<b>ОК.6</b>	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	Работает в коллективе и команде, эффективно общается я с коллегами, руководством, потребителями.		
<b>ОК.7</b>	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	Берет на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.		
<b>ОК.8</b>	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного	Самостоятельно определяет задачи профессионального и личностного развития, занимается самообразованием,		

	развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	осознанно планирует повышение квалификации.		
<b>ОК.9</b>	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	Ориентируется в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.		

## **2. Типовые задания для оценки освоения учебной дисциплины**

### **3.1 Задания для проведения текущего контроля.**

**Цель текущего контроля знаний** - обеспечение максимальной эффективности учебного процесса, повышение мотивации к учебе и сознательной учебной дисциплины обучающихся. Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. В условиях рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания, обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. **Формы проведения текущего контроля** – тестирование, проблемные вопросы для дискуссии, поисково-индивидуальное задание, эссе, реферат, круглый стол, рабочая тетрадь и т. д.

#### **Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента**

#### **Раздел 2. Основные функции менеджмента.**

##### **Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме**

1. Внутренняя среда организации.
2. Внешняя среда организации.
3. Среда прямого воздействия
4. Среда косвенного воздействия

##### **Задание 2 тест**

###### **Выберите правильный ответ**

###### **1. К внутренним переменным организации относится:**

- а) законы, б) цели, в) приказы и распоряжения

###### **2. К концепциям структуры управления организацией относится:**

- а) задачи, б) сфера контроля, в) технология

###### **3. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организаций:**

- а) цели, б) конкуренты, в) структура, г) поставщики

###### **4. Цели организации бывают:**

- а) количественные, б) общие, в) организационные

###### **5. Специфические цели – это:**

- а) цели всей организации, б) цели подразделений или групп, в) цели отдельного сотрудника

###### **6. К разновидностям технологии производства относится:**

- а) крупносерийное производство, б) государственное производство, в) частное производство

###### **7. Задачи организации делятся на категории:**

- а) работа с партнерами, б) с предметами, в) с покупателями

###### **8. Есть ли взаимозависимость между внутренними переменными:**

- а) да, б) нет

###### **9. К характеристикам внешней среды относится:**

- а) крупномасштабность, б) подвижность, в) зависимость от организации

###### **10. К факторам внешней среды относится:**

- а) люди, б) поставщики, в) технологии

###### **11. К факторам среды прямого воздействия относится:**

- а) состояние экономики, б) НТП, в) поставщики

###### **12. К факторам среды косвенного воздействия относится:**

а) законы, б) социокультура, в) трудовые ресурсы

**13. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:**

а) среда принятия решений, б) среда прямого воздействия, в) среда косвенного воздействия

**Задание 3 Ситуационная задача**

*Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):*

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управляемой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

**Задание 4 Кейс. Форд и Слоун**

1. Внутренняя среда организации, её характеристики. Влияние среды на личность и поведение

2. Внешняя среда организации, её характеристики
3. Факторы внешней среды прямого воздействия.
4. Факторы внешней среды косвенного воздействия.

На организацию влияет множество разнообразных факторов. Если на факторы внутренней среды можно оказывать некоторое влияние и контролировать их, то внешнее окружение всё больше становится источником проблем для современных руководителей. Предлагаемые ситуации способствуют изучению внутренних и внешних факторов и их влияния на деятельность конкретных организаций и менеджеров.

**Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями.** Они противостояли друг другу в 20-х гг. ХХ века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый увиливает, следя мудрости лентяев, что две головы лучше одной».

Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями.

Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых

и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

### **Задание. Ответить на перечень вопросов.**

1. Сущность и этапы стратегического планирования.
2. Стратегическое планирование.
3. Понятие swot-анализа
4. Понятие матрицы БКГ
5. Элементы стратегического выбора

### **Раздел 3. Основные процессы в управленческой деятельности.**

#### **Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме**

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Цели, задачи и принципы менеджмента.
3. Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Подходы к управлению.

#### **Тест по темам раздела 3 Основные процессы в управленческой деятельности**

#### **Выберите правильный ответ**

**1. Централизация управления характерна для крупных фирм, имеющих большое количество предприятий с широкой номенклатурой:**

- а) да б) нет

**2. Задача менеджмента состоит:**

- а) в повышении эффективности хозяйствования
- б) в снижении затрат на производство в) все ответы верные

**3. Цель менеджмента предусматривает:**

- а) удовлетворение потребностей рынка
- б) повышение качества продукции
- в) совершенствование производственного процесса

**4. Вертикальное разделение труда в организации характеризует функции управления, а горизонтальное – уровни управления:**

- а) да б) нет

**5. Кто является автором Хоторнского эксперимента:**

- а) А. Файоль б) Э. Мэйо в) М. П. Фоллет

6. По мнению Ф. У. Тейлора, воздействие трудового коллектива на работника носит: а) деструктивный характер б) продуктивный характер в) все ответы верные

**7. Френк и Лилия Гилбрет занимались изучением преимущественно вопросов физической работы в производственных процессах:**

- а) да б) нет

**8. Э. Мэйо считал, что власть, основанная на соподчинении не может быть основой эффективной индустриальной организацией:**

- а) да б) нет

9. Мэри П. Фоллет изучала социальные отношения в малых группах:

- а) да б) нет

**10. Представителем школы науки о поведении является:**

- а) А. Файоль; б) Ренсис Лайкерт; в) Э. Мэйо.

**11. Разработка процессного подхода принадлежит:**

- а) А. Файолю,  
б) Ф.У. Тейлору;  
в) Д. Мак Грегору.

**12. Впервые, идя намного впереди, своего времени был выдвинут «закон о ситуации» следующим ученым:**

- а) М.П.  
Фоллет; б) А  
Файоль; в) Г.  
Эмерсон; г)  
Г.Гант.

### **13.Кто является основоположником школы научного управления:**

- а) А. Файоль,
- б) М. П.
- Фоллет, в)
- Ф.Тейлор

### **Ситуационные задачи**

#### **Ситуация 1.**

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастили проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
- мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «ММС» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
- доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту
- мистер Смит имеет диплом по программе «ММ» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.

***Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?***

#### **Ситуация2.**

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (слаксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

#### **Упражнение «Звездный час»**

**Цель:** помочь участникам лучше осознать основные личностные смыслы той или иной профессиональной деятельности для человека и соотнести эти смыслы со своим собственным представлением о счастье.

Более оптимально проводить упражнение в подгруппе. По времени оно может занять около 20-40 минут, но если получится интересная дискуссия, то времени потребуется больше.

В самом общем плане участники игры пытаются выделить и обсудить различные «радости» жизни и работы, наиболее характерные для представителей тех или иных профессиональных и социальных групп общества.

Возможны различные варианты проведения упражнения. Во-первых, можно рассмотреть «звездные часы» для типичных профессиональных стереотипов (для типичного ученого, типичного продавца, типичного таксиста...), а можно рассмотреть и стереотипы более широкого плана (типичного «нового русского», типичной «шикарной женщины», типичного «супермена», типичного «пьяницы», типичного «простого человека» и т.п.).

Во-вторых, варианты проведения упражнения могут быть разными по форме и процедуре.

#### **1 вариант (основные этапы проведения):**

1. Участники рассаживаются в круг и совместно определяют, какой профессиональный стереотип (или социальный стереотип) они будут обсуждать. К примеру, все сошлись на профессиональном стереотипе типичного «бармена».

2. Далее ведущий даст участникам следующее задание: «Сейчас каждый из нас попробует представить, какие самые приятные, радостные минуты в жизни типичного бармена (у каждого может быть свое собственное представление об этом). Далее все мы по очереди кратко выскажем свои предположения, после чего обсудим, чьи же представления оказались наиболее реалистичны, т.е. в наибольшей степени соответствуют счастью большинства барменов...».

3. Участники по очереди говорят о своих представлениях, о «звездном часе» бармена. Ведущий при этом не должен как-то критиковать эти представления. В подростковых (а часто и во взрослых) аудиториях достаточно возможны шутки и некоторая ирония по отношению к «счастью» стереотипов, особенно, стереотипов неординарных, но находящихся у всех на виду... Мы считаем, что это нормально, ведь нередко с помощью шутки можно понять гораздо больше, чем в серьезных обсуждениях... Высказывания участников могут повторяться, хотя было бы интереснее называть разнообразные проявления радости для данного профессионала, что позволило бы более полно понять эту профессию. Естественно, ведущий не должен допускать перерастания шутки в откровенную грубость и «зубоскальство».

4. Далее организуется обсуждение, чьи же представления о самом большом счастье для бармена оказались наиболее характерными и правдивыми. Поскольку такие представления им носят в основном нон субъективный и характер, то не следует стремиться к полной «объективности» обсуждения. Ведущий должен быть готов согласиться даже с теми мнениями, которые сам не разделяет. Смысл упражнения – не столько в том, чтобы познакомить у участников и кон с «правдой», сколько в том, чтобы актуализировать их представления о «радостях» того или иного труда и, лишь по возможности, в тактичной и ненавязчивой форме, подкорректировать эти представления.

## **2 вариант:**

1. Участники разбиваются на группы по 3-5 человек (микрокоманды).
2. Определяются наиболее интересные для всех профессиональные (или социальные) стереотипы по числу игровых микрокоманд.

3. Каждая группа берет для рассмотрения какой-то один стереотип. Необходимо примерно за 7-10 минут выделить 3-5 наиболее характерных для этого стереотипа радостей (ради чего представители данной профессии или социальной группы вообще живут, что для них самое главное в жизни...). Желательно, выписать все это на листочке и определить человека, который сумел бы кратко рассказать о том, к чему пришла микрогруппа.

4. Далее по очереди представители микрогрупп выступают (зачитывают свои варианты профессионального счастья) и после каждого выступления организуется небольшое обсуждение. Кто-то задает уточняющие вопросы, кто-то высказывает свое мнение. Если окажется, что представления о счастье будут диаметрально противоположными, то удивляться этому не следует, но участникам, для обострения дискуссии все же можно предложить определить что-то наиболее характерное и, следовательно, менее противоречивое. Разновидностью 2-го варианта упражнения является такая его организация, когда микрокоманды обсуждают только один профессиональной (или социальный) стереотип и в ходе общей дискуссии определяют, чье представление о радостях данного стереотипа является наиболее полным и правильным. Нередко оказывается, что в разных микрогруппах некоторые представления сильно совпадают.

*Ответить на вопросы теста  
Принципы управления (А. Файоль)*

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство руководства
6. Вознаграждения

*Принципы управления (Форда):*

1. Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий
2. Массовое производство

*Принципы повышения производительности труда (Эмерсона):*

1. Отчетливо поставленные цели
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация
4. Дисциплина (обязательна для всех)
5. Диспетчеризация

### **Верные ответы:**

*Принципы управления А. Файоля:*

1. Власть неотделима от ответственности
2. Разделение труда при специализации
3. Единство распоряжений
4. Дисциплина
5. Единство руководства
6. Подчинение индивидуальных интересов – общим
7. Вознаграждения
8. Централизация должна иметь разумную меру.
9. Иерархия
10. Порядок (материальный-порядок вещей, социальный-порядок людей).
11. Справедливость (лояльность и преданность персонала, объективность администраторов)
12. Устойчивость персонала
13. Инициатива. Администратор должен поощрять инициативу «снизу».
14. Корпоративный дух- коллективизм, общность интересов работающих

*Принципы управления Г. Форда:*

1. Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий
2. Массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль.
3. Развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели.
4. Конвейер с глубоким разделением труда (производственный процесс членится на сотни и тысячи мелких операций). Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым: труд на таком потоке не требовал высокой квалификации.
5. Постоянное управление производством.

*Принципы производительности труда Г. Эмерсона:*

1. Отчетливо поставленные цели
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация (привлечение управленцев профессионалов, т.е. менеджеров).
4. Дисциплина. Настоящая дисциплина требует четкой регламентации деятельности, когда каждый четко знает свои обязанности.

5. Справедливое отношение к персоналу. «Лучше работаешь-лучше живешь» (Принцип социальной справедливости)
6. Быстрый, надежный, полный, точный постоянный учет. (Принцип обратной связи)
7. Диспетчеризация. Лучше диспетчировать хотя бы не спланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее.
8. Нормы и расписания. Главное-знать все резервы производительности, умело реализовать их и избегать неоправданных потерь труда, материалов и энергии.
9. Нормализация условий – условия работы. При которых возможности человека раскрываются наилучшим образом. Машины, технологии- все должно быть приспособлено к человеку.
- 10.Нормирование операций. Необходимость стандартизованных способов выполнения операций, регламентирование времени на их выполнение.
- 11.Письменные стандартные инструкции
- 12.Вознаграждение за производительность. Оплата должна учитывать, как время, затраченное работником, так и умение, проявляющееся в качестве работы.

### **Тема «Процесс принятие управленческого решения»**

#### **Задание 1.**

##### **Ответить на перечень вопросов по теме**

1. Процесс принятия управленческих решений.
- 2.Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
3. Модели принятия решений.
4. Методы принятия решений.

#### **Задание 2**

##### **тест**

**К каждому термину подберите соответствующее значение**

<b>№</b>	<b>Термины</b>	<b>№</b>	<b>Значения</b>
1	Метод «анализ временных рядов»	1	Процедура, позволяющая группе специалистов приходить к согласию
2	Контурное решение	2	Решение, обусловленное в связи с занимаемой должностью руководителя
3	Запрограммированное решение	3	Предельно жестко регламентирует деятельность подчиненных
4	Модель управления запасами	4	Определяет способ распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей
5	Прогноз	5	Метод, в котором используется накопленный опыт и текущие достижения с целью определения будущего
6	Метод экспертных оценок	6	Выявляет образцы и тенденции прошлого и продления их в будущее
7	Организационное решение	7	Предоставляет возможность подчиненным проявлять инициативу в принятии решений
8	Незапрограммированное решение	8	Внутренне не структурировано и сопряжено неизвестными факторами
9	Аналоговая модель	9	Упрощает визуальное восприятие объекта
10	Модель линейного программирования	10	Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также готовой продукции

11	Прогнозирование	11	Предвидение, суждение о состоянии какого-либо явления в будущем, основанное на специальном исследовании
12	Модель ожидания потребителя	12	Схематическое представление проблемы принятия решений
13	Имитационное моделирование	13	Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен
14	Дерево решений	14	Прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации
15	Физическая модель	15	Представляет исследуемый объект аналогии
16	Казуальное (причинно-следственное) моделирование	16	Рассматривает статистическую зависимость между рассматриваемым фактором и другими переменными
17	Личностные оценки руководителя, влияющие на принятие решения	17	Ценностные ориентации руководителя, влияющие на его повседневные действия и решения
18	Интуитивное решение	18	Выбор альтернативы, направленный на разрешение проблемной ситуации
19	Управленческое решение	19	Обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации
20	Алгоритмическое решение	20	Результат реализации определенной последовательности шагов и действий

**Задание 3**  
**тренинг «Что делать если... Найти оригинальный выход!» Участникам предлагаются затруднительные ситуации, связанные с их работой, из которых им необходимо найти оригинальный выход. Тот участник, который, по мнению зрителей, даст наиболее находчивый ответ, получает призовое очко.**

**Примеры ситуаций:**

- Что делать, если вы проиграли зарплату своих подчиненных или общественные деньги в казино?
- Что делать, если вас случайно заперли в офисе поздно вечером?
- Что делать, если ваша собака съела важную отчетность, которую вы должны утром представить директору?
- Что делать, если вы застряли в лифте с генеральным директором вашей фирмы?

**Задание 4 Ролевая игра «Билет с острова»**

**Участники:** от 9 человек до 30 человек.

**Время:** 10-15 минут.

**Материалы:** «билеты» на корабль – цветные листочки, в 2-3 раза больше, чем участников в группе.

Из группы выбираем 2-4 участников (по желанию) они будут капитанами. Тренер с капитанами выходит из аудитории и дает им инструкции.

**Инструкции капитанам:** вы – капитаны. Вы причалили к острову на своих кораблях. У вас есть все, что нужно, вы не нуждаетесь ни в помощи, ни в деньгах, ни в чем бы то ни было! Остальные участники будут подходить к вам и проситься на корабль. Вы берете, не зависимо от их предложений, каждого третьего. Результатом того, что вы берете к себе на корабль участника будет ваш билет, который вы отдаете участнику (тренер заранее подготавливает билетики из

бумаги 2-х разных цветов. Можно подойти творчески и, например, подготовить вырезанные якоря или что еще...)

*После инструкция тренер с «капитанами» возвращается к остальным участникам*

**Инструкции участникам:** все вы потерпели кораблекрушение во время совершения круиза вокруг света 2 месяца назад. Теперь вы живете здесь – на необитаемом острове. У вас сложился свой быт, однако, каждому из вас очень хочется вернуться домой. Все попытки построить корабль, плот

и т.п. заканчиваются неудачей. 2 дня назад обнаружили на острове просыпающийся вулкан... И тут

– о чудо! К вашему острову пристает 2 корабля. Ваша задача убедить капитанов взять на корабль именно вас («продать» себя капитанам, провести самопрезентацию). При этом подходить к капитанам можно сколько угодно раз, предлагать абсолютно любые услуги, подарки, давать любые обещания. Нужно, чтобы вы получили не 1, а как можно больше «входных билетиков» на корабль.

Во время игры тренер следит за временем. Подгоняет, если нужно участников (через 1 минуту корабли уплывают\вулкан просыпается и т.п.)

**Итог:** сравниваем у кого больше билетов. Спрашиваем, почему, как вы думаете, у вас больше\меньше\нет ни одного? Что помогло\мешало вам их получить? Какие предложения заинтересовали капитанов больше всего? И т.п.

Проводили эту игру на группу в 30 человек, 70% участников, получив 2-3 отказа, переставали подходить к капитанам, хотя время игры еще не закончилось. 4-5 настойчивых участников подходили к капитанам более 10 раз, и получили билеты.

К такой ситуации хорошо подходит притча, что выигрывает тот, кто падает 9 раз, а поднимается 10.

Еще одна притча из НЛП. Ученые выяснили, чем успешные люди отличаются от тех, кто не добиваются успеха. Не влияет ни образование, ни внешность, ни другие факторы. Успешные люди делают больше попыток – 15-17, а обычные люди 2-3 попытки, делают вывод что «ничего не получится» и действительно, получают отрицательный результат.

## Лидерство

### **Задание1. Ответить на перечень вопросов по теме**

1. Понятие власти, влияния, лидерства.
2. Формы власти в организации.
3. Стили руководства.

### **Задание 2 тест**

#### **1. Выберите правильный ответ**

**1. Эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, однако он не должен проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере:**

а) да б) нет

**2. Влияние - это возможность воздействовать на поведение других:**

а) да б) нет

**3. Власть - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:**

а) да б) нет

**4. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:**

а) да б) нет

**5. В результате оказания помощи, дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию:**

а) да б) нет

**6. Руководителю необходимо знать методы устранения конфликтов:**

а) да б) нет

7. Человек может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств:

а) да б) нет

**8. Ситуационный подход утверждает, что руководитель должен уметь вести себя по - разному в зависимости от ситуации:**

а) да б) нет

**9. Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации:**

а) да б) нет

**10. Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству:**

а) да б) нет

**11. Демократичный руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы:**

а) да б) нет

**12. Являются ли синонимами слова «руководитель» и «лидер»:**

а) да б) нет

**13. Что будет являться основой для экспертной власти:**

а) высшее образование б) опыт в) мудрость руководителя г) харизма

### **Задание 3.**

**Ситуационная задача по теме «Руководство: власть и влияние» Ситуация:**

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

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

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

о уволить несогласного лидера;

о проигнорировать его мнение;

о привлечь на свою сторону;

о прочее (обосновать).

## **Коммуникации.**

### **Задание 1.**

**Ответить на перечень вопросов по теме**

1. Сущность и процесс осуществления коммуникации.

2. Коммуникационный процесс.

3. Виды коммуникаций

4. Понятие верbalной и неверbalной коммуникации

## **Задание 2**

### **тест**

#### **Верно/Неверно**

- 1.Формальные коммуникации – это межуровневые коммуникации
- 2.Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми
- 3.Обратная прямая связь – это непосредственно наблюдаемое изменение поведения человека
- 4.К характеристикам косвенной обратной связи относятся: снижение производительности труда, текучесть кадров, прогулы, конфликты и другие
- 5.Невербальная информация подразумевает использование любых символов, кроме слов для трансляции сообщений
- 6.Сообщения, передаваемые от одного лица другому, могутискажаться из-за несовпадения статусов, уровней между ними
- 7.Канал формальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов
- 8.Кодирование – процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан
- 9.Если кто-то вас понял, это значит, что он с вами согласен
- 10.Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли до адресата и в каком значении
- 11.В условиях взаимозависимости, дефицита времени и неопределенности обостряется потребность в неформальных каналах, дополняющих формальные
- 12.Раскодирование включает следующие составляющие: восприятие, интерпретацию и оценку сообщения

**Деловое общение.**

## **Задание 1.**

### **Ответить на перечень вопросов по теме**

1. Понятие, основные стадии конфликтов
2. Виды конфликтов в организации: по отношению к отдельному субъекту; с точки зрения организационных уровней; по сфере возникновения и развития; по характеру; по последствиям.
3. Способы регулирования конфликтов: педагогические, административные

## **Задание 2 тест по теме «Управление конфликтами в организации»**

#### **Выберите правильный ответ**

- 1.По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

- а) на межгрупповые
- б) на деловые
- в) на объективные

- 2. По своим последствиям конфликты различаются:**

- а) горизонтальные
- б) личные в)
- конструктивные

- 3. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:**

- а) внутренними
  - б) субъективными
  - в)
- деструктивными

- 4. Конфликт всегда носит положительный характер:**

- а) да
- б) нет

**5. Дисфункциональный конфликт способствует повышению эффективности организаций:**

- а) да
- б) нет

**6. Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы:**

- а) да
- б) нет

**7. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами:**

- а) да
- б) нет

**8. Внутриличностные конфликты выступают в форме субъективных психологических переживаний:**

- а) да
- б) нет

**9. Наиболее распространенным является конфликт:**

- а)
- внутриличностный
- б) межличностный в)
- межгрупповой

**10. Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:**

- а) внутриличностного конфликта
- б) межличностного конфликта в)
- оба ответа верные

**Задание 3. Ситуационная задача по теме «Управление конфликтами в организации»**

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешноправлялся с порученными заданиями. В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией.

Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела.

В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты. Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

**Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?**

**Определите:**

- 1. тип конфликта;**
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

**Задание 4 Кейс Производственный конфликт**

Полдня грузчики одного из цехов простоявали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

**Мастер Ломов** (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

**Рабочие:** Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

**Мастер:** Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

**Бригадир** (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

**Рабочий Крюков** (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

**Мастер** (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?!

Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся.

Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

**Начальник цеха** (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

**Мастер:** Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

**Начальник цеха:** Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

ед.

**Начальник цеха:** Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

**Крюков:** Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, прия на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха. Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

**Начальник цеха:** Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

**Начальник ОТиЗ:** Да, сочувствуя, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

**Заместитель директора** (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. Вызывает начальника отдела снабжения.

**Заместитель директора:** Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

**Начальник ОМТС:** А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

**Заместитель директора** (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

**Диспетчер:** Машины направлены вовремя, но они три часаостояли на складе, так как не работал подъёмник.

**Заместитель директора** (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

**Заведующий складом:** Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений.

Соответствующего инструктажа предварительно не было.

**Заместитель директора издаёт распоряжение:**

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочноразгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?

2. Кто виноват в этой производственной ситуации?

3. Какой ущерб нанесён цеху?

4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

## **Тематика рефератов и творческих работ**

1. Методология системного и ситуационного подходов.
2. Основные элементы организации и процесса управления. Концепция жизненного цикла организации (управленческий аспект).
3. Особенности неформальной организации и возможности управления неформальными группами.
4. Механизм воздействия неформальной организации на развитие формальной организации.
5. Уровни менеджмента и сущность горизонтального и вертикального разделения труда.
6. Анализ наиболее распространенных организационных форм в рыночной экономике.
7. Особенности адаптивных, дивизиональных и матричных организационных структур.
8. Анализ и значимость функций управления: планирование и организация.
9. Взаимосвязь функций и компонент менеджмента.
10. Роль контроля в управлении.
11. Процесс регулирования и управление по отклонениям.
12. Методы, функции и принципы управления: характеристика и отличия.
13. Роль руководящих кадров организации в условиях рыночной экономики.
14. Сущность управленческого решения.
15. Понятие об интеграционных процессах в менеджменте.
16. Особенности бизнес-документов.
17. Состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
18. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
19. Проблема межличностных отношений в трудовом коллективе.
20. Имидж менеджера и организации.
21. Корпоративная культура.
22. Этика в современном управлении.
23. Обзор менеджерских функций в различных видах хозяйственной деятельности.
24. Основные факторы микросреды функционирования организаций.
25. Основные факторы макросреды функционирования организаций.
26. Определение рыночной стратегии (общий подход).
27. Характер и цель управленческого консультирования.
28. Основные типы консалтинговых организаций.
29. Консультирование в различных областях: управление производством, маркетингом, человеческими ресурсами и т.д.
30. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.
31. Менеджмент как область знания и методологическая база управленческой практики.

### **3.2 Задания для проведения промежуточной аттестации**

Цель промежуточного контроля – оценить работу обучающегося за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач.

Можно использовать следующие виды контрольных работ:

- Теоретические, позволяющие проверить усвоение обучающимися основных теоретических понятий, закономерностей, умение выделять характерные признаки, особенности процессов и явлений;
- Практические, с помощью которых проверяют умение применять полученные знания для решения конкретных задач;
- Комплексные, содержащие знания как теоретического, так и практического характера.

#### **Перечень вопросов для дифференцированного зачета**

- 1.Понятие и сущность менеджмента
- 2.Цели, задачи и принципы менеджмента
- 3.Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления
- 4.Эволюция управленческой мысли
5. Подходы к управлению
- 6.Внутренняя среда организации
7. Внешняя среда организации
- 8.Сущность и этапы стратегического планирования
- 9.Элементы стратегического выбора: миссия, цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы
- 10.Формирование стратегических целей организации
- 11.Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации (матрица SWOT-анализ)
- 12.Выбор стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение; матрица БКГ
- 13.Понятие функции организации. Организационные процессы
- 14.Современные организационные структуры управления и их оптимальность: бюрократическая структура (функциональная и дивизиональная), адаптивные структуры (проектная, матричная, организация конгломератного типа)
- 15.Централизованные и децентрализованные организации
- 16.Делегирование, ответственность и полномочия. Линейные и аппаратные полномочия
- 17.Сущность и методы мотивации
- 18.Содержательные теории мотивации: теории потребностей по А. Маслоу, Д. Мак Келанда, Ф. Герцберга
- 19.Процессуальные теории мотивации: теории ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера
- 20.Сущность и необходимость контроля
- 21.Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
- 22.Этапы процесса контроля: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий
23. Характеристики эффективного контроля
- 24.Сущность и процесс осуществления коммуникации
- 25.Межличностные коммуникации: типы; меры улучшения системы межличностных коммуникаций
- 26.Организационные коммуникации: типы; меры улучшения системы организационных коммуникаций
- 27.Процесс принятия управленческих решений: организационные решения

(запрограммированные, незапрограммированные); подходы к принятию решений; информационные системы менеджмента

28.Факторы, влияющие на процесс принятия решений

29.Модели принятия решений: физическая, аналоговая, математическая; теория игр, управления запасами, линейного программирования; имитационное моделирование, экономический анализ

30.Методы принятия управленческих решений (количественные, качественные)

31.Группы в организации и их значимость: формальные и неформальные группы

32.Развитие неформальных организаций и их характеристика

33.Факторы, влияющие на эффективность работы группы в организации

34.Понятие власти, влияния, лидерства

35.Формы власти: экспертная, эталонная, законная

36.Формы влияния в организации

37.Виды конфликтов в организации

38.Способы регулирования конфликтов