Наименование образовательной организации

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПД. 03. МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности
среднего профессионального образования
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья
с нарушениями слуха (глухих и слабослышащих)

2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка
2. Фонд оценочных средств текущего контроля
3. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации
4. Особенности текущего контроля и промежуточной аттестации лиц с ограниченными возможностями здоровья

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения промежуточной аттестации предназначен для проверки результатов освоения дисциплины ОП 03 Менеджмент.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Текущий контроль осуществляется на каждом занятии в ходе освоения материала в форме устного опроса, выполнения письменных заданий по теме занятия. В ходе текущего контроля осуществляется индивидуальное корректирующее общение преподавателя с обучающимся. При наличии трудностей и (или) ошибок у обучающегося преподаватель в ходе текущего контроля дублирует объяснение нового материала с учетом особенностей восприятия и усвоения обучающимся содержания материала учебной дисциплины.

Критерии оценки уровня освоения

При проведении аттестации студентов используются следующие критерии оценок:

Оценка "отлично" ставится студенту, проявившему всесторонние и глубокие знания учебного материала, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний. Оценка "отлично" соответствует высокому уровню освоения дисциплины.

Оценка "хорошо" ставится студенту, проявившему полное знание учебного материала, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности. Оценка "хорошо" соответствует достаточному уровню освоения дисциплины.

Оценка "удовлетворительно" ставится студенту, проявившему знания основного учебного материала в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности при ответе, но в основном обладающему необходимыми знаниями и умениями для их устранения при корректировке со стороны преподавателя. Оценка "удовлетворительно" соответствует достаточному уровню освоения дисциплины.

Оценка "неудовлетворительно" ставится студенту, обнаружившему существенные пробелы в знании основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине. Оценка "неудовлетворительно" соответствует низкому уровню освоения дисциплины.

Для оценки уровня освоения дисциплин, профессиональных модулей (их составляющих) в колледже устанавливаются следующее соответствие:

«отлично» - высокий уровень освоения;

«хорошо», «удовлетворительно» - достаточный уровень освоения;

«неудовлетворительно» - низкий уровень освоения.

Для оценки общих и профессиональных компетенций студентов используется дихотомическая система оценивания: «0» – компетенция не освоена, «1» – компетенция освоена. Оценка общих и профессиональных компетенций по дисциплине отражается в журнале учебных занятий и выставляется на основании результатов выполнения практикоориентированных заданий.

2. ФОС ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Формы и методы текущего контроля:

- устный и письменный опрос,
- тестирование,
- выполнение практических работ и внеаудиторных самостоятельных работ,
- реферативное задание, выполнение и защита реферата,
- аудиторная самостоятельная работа,

При проведении аудиторной контрольной работы студент прочитывает задания соответствующего варианта контрольной работы и отвечает письменно на вопросы (решает задания) в любом порядке. Время выполнения контрольной работы: 45 мин.

Реферативное задание является формой самостоятельной работы студентов. Реферат выполняется в соответствии с методическими рекомендациями по его выполнению, оформляется в бумажном варианте в соответствии со стандартом колледжа и по желанию студента может сопровождаться электронной презентацией. Защита реферата проводится в устной форме в рамках теоретических занятий.

Аудиторная самостоятельная работа проводится после выполнения лабораторной работы по изученной теме. Задания выполняются студентом в строгой последовательности без консультации преподавателя.

Выполнение исследовательского задания, результатом которого выступает разработка электронной презентации, является формой самостоятельной работы студентов. Электронная презентация разрабатывается студентами индивидуально или группой студентов (2-3 чел.) в соответствии с методическими рекомендациями по ее подготовке. Защита презентации проводится в устной форме в рамках теоретических занятий. При подготовке выступления по презентации можно руководствоваться рекомендациями к подготовке устного сообщения.

Устный опрос – контроль, проводимый после изучения материала по одному или нескольким темам (разделам) дисциплины в виде ответов на вопросы и обсуждения ситуаций; ПРИКЛАДЫВАЮТСЯ: Вопросы по разделам и/или темам. Критерии оценки.

Письменный контроль – контроль, предполагающий работу с поставленными вопросами, решением задач, анализом ситуаций, выполнением практических заданий по отдельным темам (разделам) курса; ПРИКЛАДЫВАЮТСЯ: Задания для выполнения. Критерии оценки.

Комбинированный опрос – контроль, предусматривающий одновременное использование устной и письменной форм оценки знаний по одной или нескольким темам; ПРИКЛАДЫВАЮТСЯ: Вопросы по разделам и/или темам. Критерии оценки.

Защита и презентация домашних заданий – контроль знаний по индивидуальным или групповым домашним заданиям с целью проверки правильности их выполнения, умения обобщать пройденный материал и публично его представлять, прослеживать логическую связь между темами курса. ПРИКЛАДЫВАЮТСЯ: Задания для выполнения дома. Критерии оценки.

Тесты – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. ПРИКЛАДЫВАЮТСЯ: Фонд тестовых заданий. Инструкции по выполнению. Критерии оценки.

Контрольная работа – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу; ПРИКАЛДЫВАЮТСЯ: Варианты заданий, по разделам, темам. Критерии оценки.

Доклад, сообщение – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской и научной темы; ПРИКЛАДЫВАЮТСЯ: Темы докладов, сообщений. Методические рекомендации по

составлению/написанию, защите. Критерии оценки.

При проведении текущего контроля успеваемости студентов используются следующие критерии оценок:

1) Критерии оценки выполнения устного опроса, контрольной работы, тестовых заданий, аудиторной самостоятельной работы:

Процент результативности	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

Все запланированные контрольные, самостоятельные работы и тесты по дисциплине обязательны для выполнения.

2) Критерии оценки реферата:

оценка «отлично» выставляется за реферат, который носит исследовательский характер, содержит грамотно изложенный материал, с соответствующими обоснованными выводами;

оценка «хорошо» выставляется за грамотно выполненный во всех отношениях реферат при наличии небольших недочетов в его содержании или оформлении;

оценка «удовлетворительно» выставляется за реферат, который удовлетворяет всем предъявляемым требованиям, но отличается поверхностностью, в нем просматривается непоследовательность изложения материала, представлены необоснованные выводы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется за реферат, который не носит исследовательского характера, не содержит анализа источников и подходов по выбранной теме, выводы носят декларативный характер.

3) Критерии оценки электронной презентации:

Критерии оценки	Содержание оценки
1. Содержательный критерий (0-20 баллов)	обоснование выбора темы, знание предмета и свободное владение материалом, грамотное использование научной терминологии, импровизация, речевой этикет
2. Логический критерий (0-20 баллов)	стройное логико-композиционное построение речи, доказательность, аргументированность
3. Речевой критерий (0-20 баллов)	использование языковых (метафоры, фразеологизмы, пословицы, поговорки и т.д.) и неязыковых (поза, манеры и т.д.) средств выразительности; фонетическая организация речи, правильность ударения, четкая дикция, логические ударения и т.д.
4. Психологический критерий (0-20 баллов)	взаимодействие с аудиторией (прямая и обратная связь), знание и учет законов восприятия речи, использование различных приемов привлечения и активизации внимания
5. Критерий соблюдения дизайн-эргономических требований к компьютерной презентации (0-20 баллов)	соблюдение требований к первому и последнему слайдам, прослеживание обоснованной последовательности слайдов и информации на слайдах, необходимое и достаточное количество фото- и видеоматериалов, учет особенностей восприятия графической (иллюстративной) информации, корректное сочетание фона и графики, органичное соответствие дизайна презентации ее содержанию, грамотное соотнесение устного выступления и компьютерного

Критерии оценки	Содержание оценки
	сопровождения, общее впечатление от мультимедийной презентации

Количество набранных баллов по критериям оценки презентации	Оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

В соответствии с принципами технологии групповой работы при оценивании электронной презентации выставляется одна оценка всем участникам микрогруппы.

Контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 1

Тесты по темам

Тема 1. Основные понятия и характерные черты современного менеджмента. Эволюция теории управления

1. Ответить письменно на вопросы

Контрольные вопросы

1. Как классифицируются научные направления менеджмента?
2. В чем состоит вклад в научный менеджмент Фредерика Тейлора?
3. В чем состоит вклад в науку об управлении Анри Файоля?
4. В чем состоит вклад в науку об управлении Питера Друкера?
5. Дайте общую характеристику гуманитарному направлению менеджмента.
6. Объясните сущность системного подхода к менеджменту.
7. Объясните сущность ситуационного подхода к менеджменту.
8. Объясните сущность процессного подхода к менеджменту.
9. Назовите российских ученых, внесших вклад в развитие менеджмента в России.

2. Подготовить презентацию о научных школах менеджмента

Требования к презентации:

Количество слайдов – не менее 20.

Слайды должны быть пронумерованы.

Выдержка структуры документа.

Использование гиперссылок на текущий документ, на другие документы, расположенные на каком-либо диске компьютера, а также на Интернет-источники.

Использование и вставка таблиц, рисунков, диаграмм, графических объектов SmartArt/

Рисунки, таблицы и текст в презентации должны быть хорошо видны.

Установка параметров показа презентации.

Настройка времени показа слайда.

Запись речевого сопровождения презентации.

Установка управляющих кнопок для осуществления переходов и других эффектов.

Настройка эффектов при смене слайдов.

Скрытие отдельных слайдов.

Настройка порядка следования слайдов для их произвольного показа.

Задание3. **Установите соответствие между содержанием первого и второго столбцов:**

1)	американская модель менеджмента	1)	командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим
2)	российская модель менеджмента	2)	экономический, дополнен социально-психологическим
3)	японская модель менеджмента	3)	экономический, дополнен командным

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 2

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 2 Организация как система управления

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Вопрос	Ответ	Код
Выберите неверное утверждение. Организация – это…	группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели	1
	структура взаимодействия людей для достижения общей цели	2
	процесс взаимодействия людей для достижения общей цели	3
	группа людей объединенных общей целью	4
Выберите верные суждения:	каждый работник знает цели организации	1
	каждый работник знает свою задачу	2
	каждый работник знает, каким образом он должен выполнять свою задачу	3
Что не является признаком организации:	организационная структура	1
	организационная культура	2
	наличие людей	3
	наличие документации по организации деятельности	4
	наличие цели	5
	наличие задач	6
	наличие координирующего центра	7
Выберите верные суждения. К ресурсам всякой организации относятся:	средства коммуникации	1
	транспорт	2
	профессиональные знания работников	3
	финансы	4
	информация о состоянии продвижения товара (услуги) на рынке	5
	производственные фонды	6

В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр			
Выберите признаки горизонтального и вертикального разделений труда	1. Горизонтальное разделение труда – это разделение:	1.на определенные части общей деятельности	
		2.в соответствии с квалификацией работников	
		3.в зависимости от качества работы персонала	
	2. Вертикальное разделение труда – это разделение:	4.по степени ответственности за определенный участок	
		5.по принадлежности к управлению предприятием	
		6.по выполнению функции контроля за отдельным участком	
В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр			
Установите соответствия между названием законов и их трактовками	1. Закон синергии	1.существует зависимость между всей организацией и ее элементами;	
	2. Закон информированности	2.любая организация стремится сохранить себя как единое целое;	
	3. Закон композиции	3.в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении дел, позволяющем им принимать осмысленные решения;	
	4. Закон сохранения	4.функционирование всех элементов организации должно быть подчинено общей цели;	
	5. Закон пропорциональности	5.возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных элементов.	

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 3

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 3. Цикл менеджмента

Задание 1. Составьте характеристику по схеме А предприятия

Рис.1.2.

Задание2. Рассмотрите рис. 1.3 и составьте примеры управленческой деятельности двух компаний(по выбору)

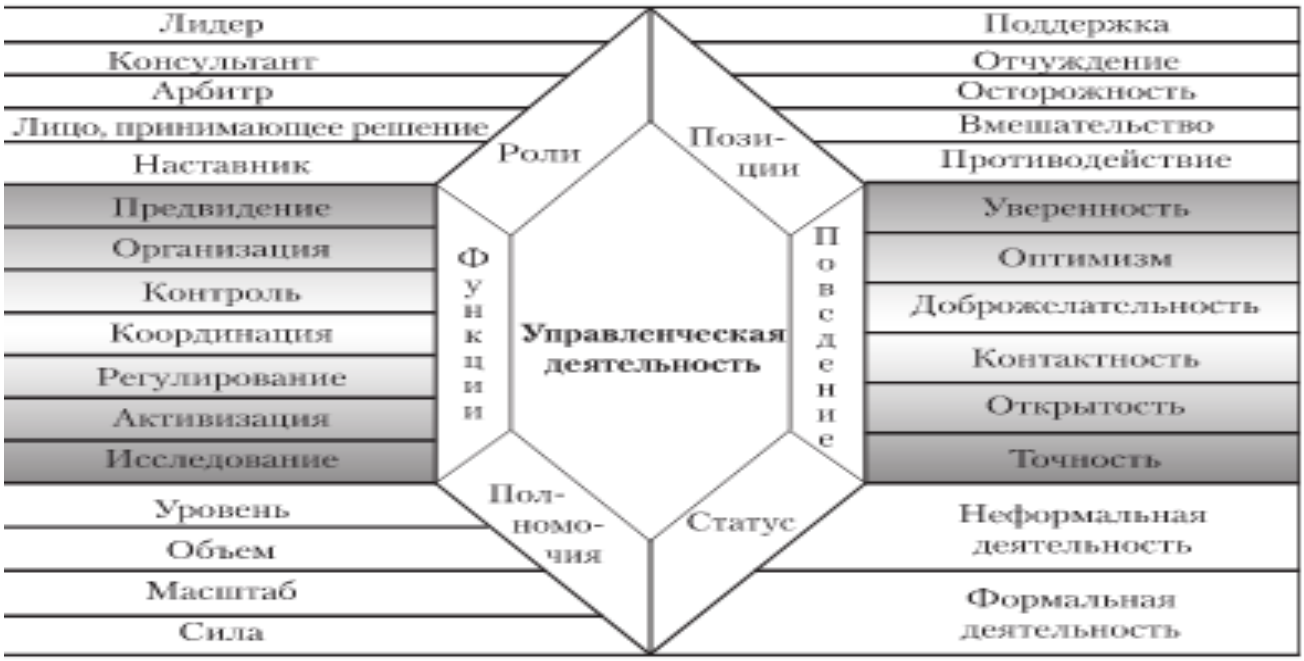


Схема 1.3. **Характеристика управленческой деятельности**

Практическое занятие №1

Определение факторов внешней и внутренней среды организации

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 4

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 4. Планирование в системе менеджмента

Практическое занятие 1.

Задание 1. Проведите анализ нижеперечисленных факторов, определяющих деятельность предприятия.

1. Дифференцированность продукции.
2. Наличие собственных технологий высокого качества.
3. Компетентность.
4. Расширение спектра продуктов для более широкого круга потребителей.
5. Неблагоприятная налоговая политика государства.
6. Низкая прибыльность.
7. Преимущества в стоимости товаров.
8. Низкие маркетинговые навыки у персонала
9. Признанное лидерство предприятия на рынке.
10. Уверенность в отношении фирм – соперников.
11. Способности к инновациям.
12. Отсутствие стратегического направления.
13. Наличие достаточных финансовых ресурсов
14. Слабое положение на рынке.
15. Устаревшая техника.

16. Медленный рост рынка.
17. Хорошие конкурентоспособные навыки.
18. Неудовлетворительный уровень менеджмента.
19. Плохой контроль.
20. Отсутствие инноваций.
21. Узкий ассортимент продукции.
22. Работа с дополнительными группами потребителей.
23. Отсталость в инновационных процессах.
24. Хорошая репутация у потребителей.
25. Неудовлетворительный имидж на рынке.
26. Изменение нужд и вкусов покупателей.
27. Слабое финансирование проектов.
28. Наличие хорошо продуманной стратегии в данной сфере деятельности
29. Повышение объема продаж аналогичных продуктов.
30. Внедрение на новые рынки.
31. Быстрый рост рынка.
32. Приход новых конкурентов.
33. Слабость по сравнению с конкурентами.
34. Способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам.

Распределите их по категориям, занесите в соответствующие графы таблицы:

1. Внутренние факторы, характеризующие сильные стороны предприятия.
2. Внутренние факторы, характеризующие слабые стороны предприятия.
3. Внешние факторы, представляющие благоприятные возможности предприятия.
4. Внешние факторы, являющиеся факторами угрозы.

Таблица **Анализ сильных и слабых сторон предприятия**

(SWOT – анализ)

	Возможности	Угрозы

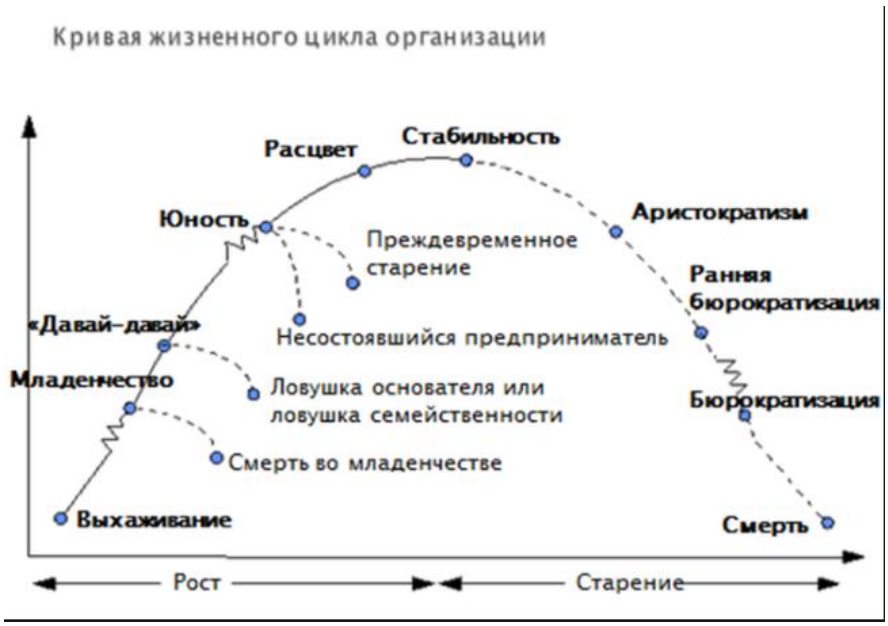
Сильные стороны	Поле «Сила и возможности»	Поле «Сила и угрозы»
Слабые стороны	Поле «Слабость и возможности»	Поле «Слабость и угрозы»

Задание 2. Внесите свои предложения в «поля» таблицы:

1. Поле «Сила и возможности»: как использовать сильные стороны предприятия, для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей.
2. Поле «Сила и угрозы»: как использовать наличие сильных сторон для устранения угроз предприятию.
3. Поле «Слабость и возможности»: как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости.
4. Поле «Слабость и угрозы»: как удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию.

Практическое занятие 2. Анализ жизненного цикла организации

Задание 1. Рассмотрите схему и составьте два примера компании (молодой и зрелой по выбору).



Задание 2.

2.1.Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

2.2.Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

2.3.Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

Практическое занятие 3. Определение миссии организации

Цель: Рассмотреть последовательность разработки стратегического видения и миссии компании; определить цели и задачи развития предприятия.
Информация: Стратегическое видение – это картина того «кто мы, чем занимаемся, чего намерены достичь».
Миссия компании имеет управленческую ценность тогда, когда она:
- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему развитию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели организации и служит сотрудникам стимулом к хорошему выполнению работы;
- помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи,
цели и стремления подразделения (отдела), сочетать свою политику с политикой и направлением развития всей компании;
- облегчает подготовку организации к будущему.
Формулирование миссии включает:
- анализ текущего положения дел;
- характеристику потребителей (сегмента рынка, на котором вы
работаете);
- описание предлагаемых вами продуктов и услуг;
- определение целей;
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе вашего бизнеса) и общественного имиджа (как вы хотите выглядеть в глазах общественности).
Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи.

Заполнить рабочие листы 2, 3,4.

Рабочий лист 2

ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Важные для нашей компании основные ценности:

Основные ценности:	Рейтинг*
_____	_____
_____	_____

*10 баллов – наиболее важное, 1 балл – наименее важное

Рабочий лист 3

ПОЛОЖЕНИЕ О МИССИИ

Миссия нашей компании

_____

_____

Рабочий лист 4

ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Цели нашей компании:

Количественные цели:	Дата выполнения
_____	_____
_____	_____
Качественные цели	
_____	_____
_____	_____

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 5

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 5. Организация. Типы структур организации

Задание 1. *Рассмотрите классические типы организаций. Составьте характеристику международного ТНК и одного эталонного предприятия.* Выполните задания и составьте презентацию :

1. КЛАССИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

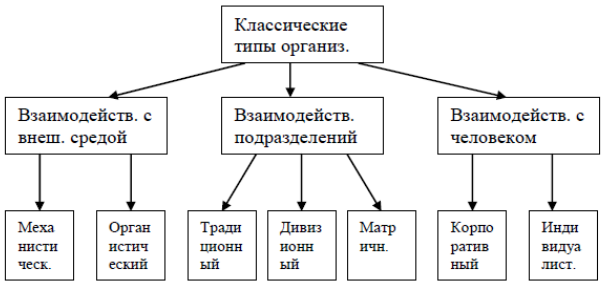


Рис.1.1. Классификация классических типов организации.

Задание 2. Заполнить образец плана работы отдела.

Образец оформления плана

ОАО "Техно-Инвест"

ПЛАН РАБОТЫ
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА
на "__" _____ 20__ г.

Краткое описание задания:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

N п/п	Этап работы	Время начала	Время окончания	Ресурсы	Исполнитель

Комментарии к плану:

_____
_____
_____
_____

Дата составления плана "__" _____ 20__ г.
Руководитель отдела _____/_____/
(фамилия и инициалы) (подпись)

Практическое занятие 4.
Разработка и совершенствование организационной структуры предприятия

Цель: Рассмотреть последовательность разработки организационной структуры предприятия; определить цели и задачи развития предприятия.

Задание 1. Изучить материал. Под каждый тип подобрать пример.

Типы организационных структур

1.Функциональная организационная структура

Очевидно, что в функциональной структуре применяется закон разделения труда - подразделения фирмы организованы по функциям - производство, маркетинг и т.д.

Кроме того, каждое подразделение фирмы, организованное по функциональному признаку, объединяет людей, выполняющих схожие виды работы. Это, в свою очередь, приводит к положительному эффекту масштаба, который обусловлен возможностью экономно применять оборудования для решения задач функциональных подразделений и активно использовать внутреннюю специализация. Например, в подразделении маркетинга, при достаточной его численности, можно выделить специалистов по рекламе, ответственных за исследования рынка, начальника отдела сбыта с подчиненными ему сотрудниками.

Обычно руководители функциональных подразделений имеют достаточно полномочий для решения своих функциональных задач. Например, главный бухгалтер решает многие вопросы в своей сфере компетенции без согласования с высшим руководителем.

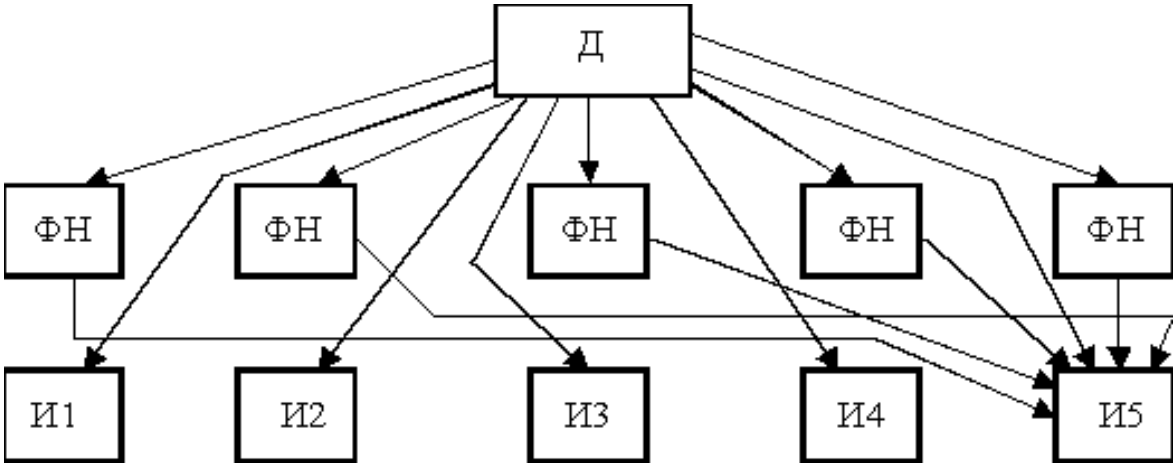
Норма управляемости для руководителей функциональных подразделений достаточно высока (у одного руководителя может находиться в подчинении до 20 человек), поскольку

легче выдавать задания и контролировать их выполнение в случае, если подчиненные выполняют схожие работы.

В функциональной структуре хорошо реализуется также принцип единоначалия, это чрезвычайно важно для обеспечения координации работ, организованных в соответствии с законом разделением труда.

Как правило, руководители функциональных подразделений не владеют всей необходимой информацией для принятия важных решений, а только информацией, связанной с деятельностью своего подразделения, поэтому обычно функциональные структуры имеют высокую степень централизации - большинство важных решений принимает высший руководитель фирмы. Это не только снижает инициативу подчиненных, но еще часто приводит к перегрузке высшего руководителя.

Начиная с численности предприятия в несколько сот человек, ФС приводит к тому, что руководители соответствующих подразделений начинают больше интересоваться своими функциональными обязанностями, нежели целями всей корпорации в целом. Поэтому обычно говорят, что функциональная структура меньше ориентирована на рынок, и больше на решение своих внутренних проблем. По этой причине функциональная структура раньше, чем другие типы организационных структур, начинает проявлять отрицательный эффект масштаба.



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 1 Функциональная организационная структура

2.Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

четкая система взаимных связей функций и подразделений;

четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

ясно выраженная ответственность;

быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;

тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

перегрузка управленцев верхнего уровня;

повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

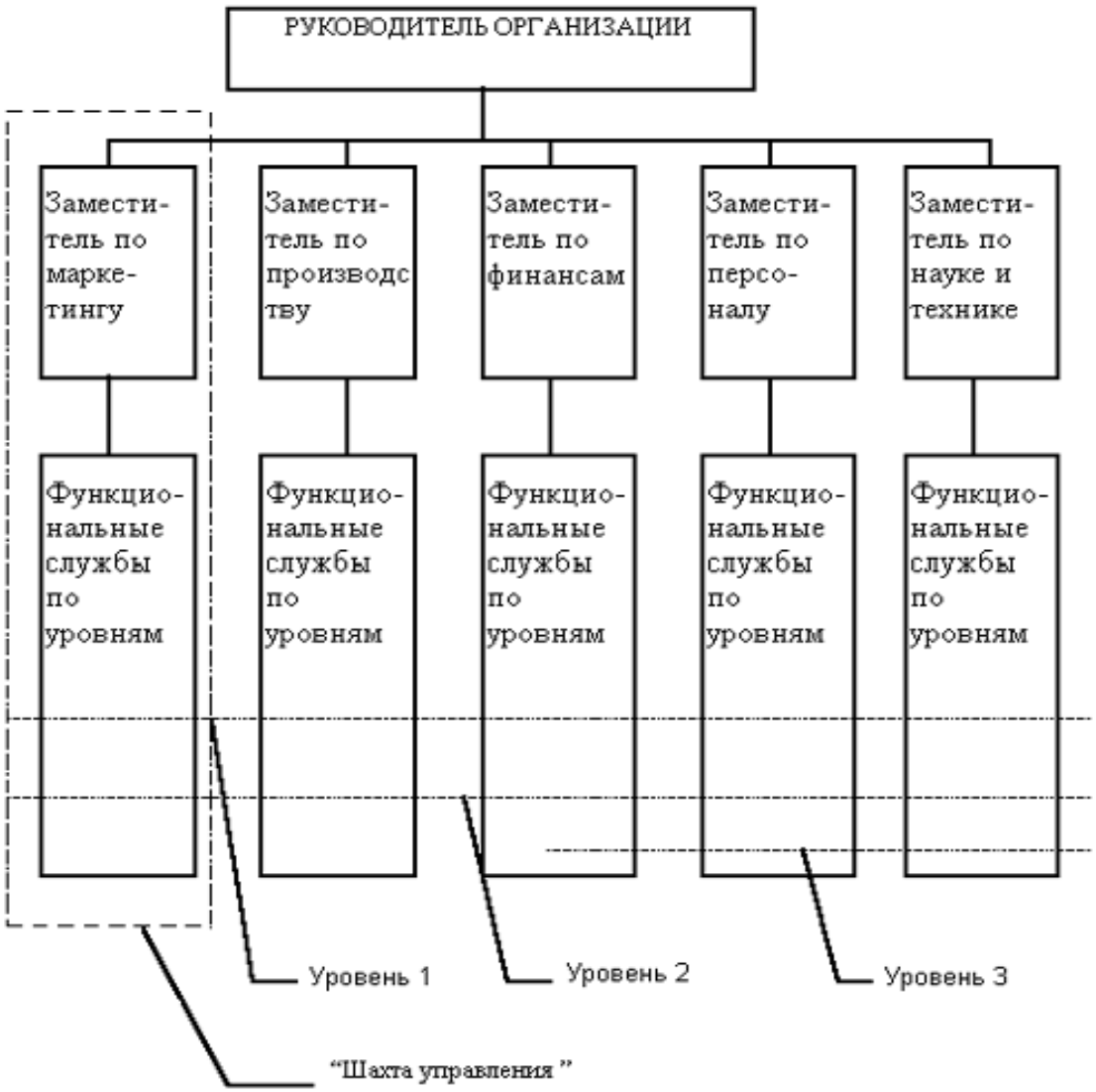


Рис.2. Линейная организационная структура

3.Линейно-функциональная структура

Обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задач управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образовывая штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

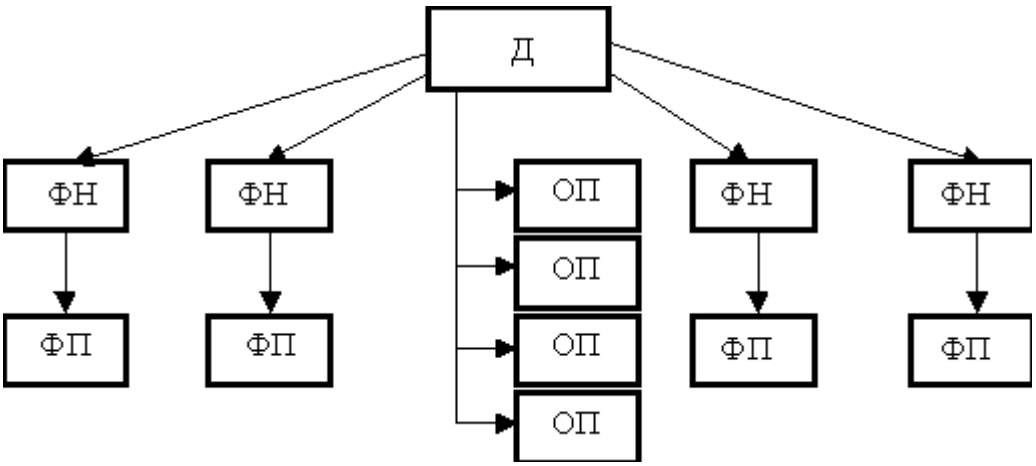
Вообще говоря, штабы должны консультировать и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить, где принимается решения, и необходимые ресурсы;
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет их горизонтальное согласование;
- структура инерционна и с трудом реагирует на изменения.



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура

4.Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям -

региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;

при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышении эффективности и качества производства;

более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;

дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

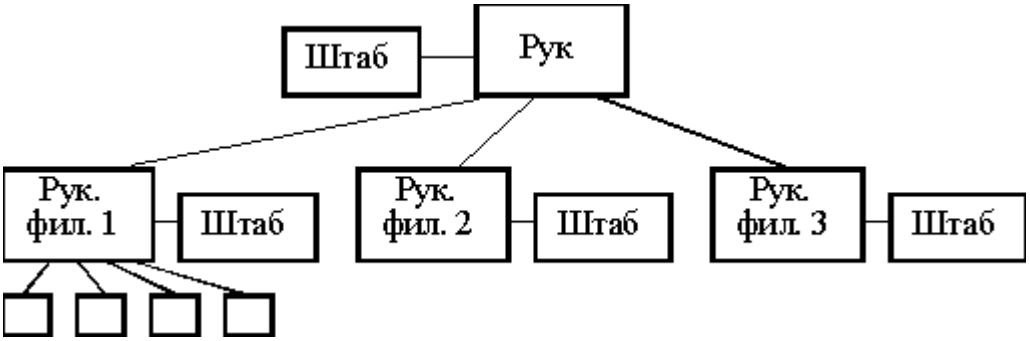


Рис. 4. Дивизионная структура управления

5.Матричная (программно - целевая) организационная структура

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Управление по целевым программам осуществляется через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

Преимущества матричной структуры:

лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;

более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;

более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;

улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;

любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;

сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, и программам или проектам;

высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;

возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

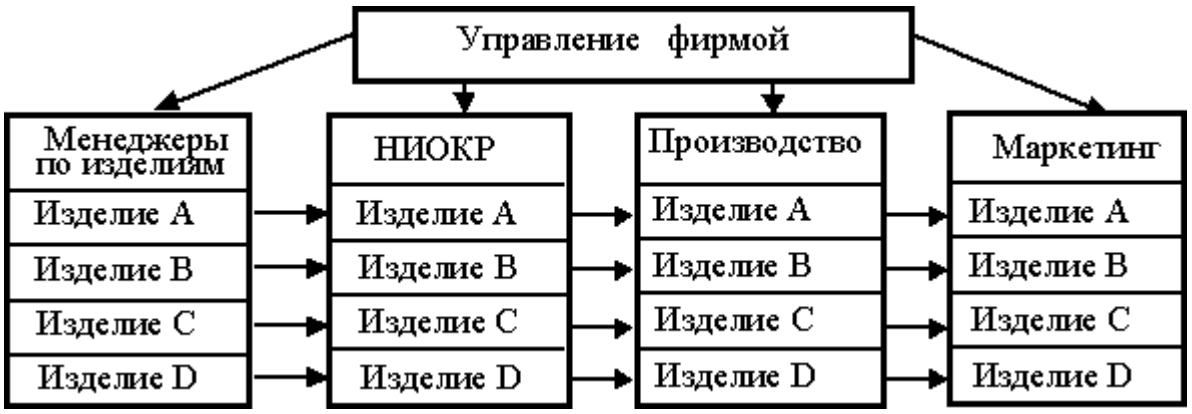


Рис. 5. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Задание 2.

Подготовить презентацию о различных типах оргструктуры компаний.

Требования к презентации:

Количество слайдов – не менее 20.

Слайды должны быть пронумерованы.

Выдержка структуры документа.

Использование гиперссылок на текущий документ, на другие документы, расположенные на каком-либо диске компьютера, а также на Интернет-источники.

Использование и вставка таблиц, рисунков, диаграмм, графических объектов SmartArt/

Рисунки, таблицы и текст в презентации должны быть хорошо видны.

Установка параметров показа презентации.

Настройка времени показа слайда.

Запись речевого сопровождения презентации.

Установка управляющих кнопок для осуществления переходов и других эффектов.

Настройка эффектов при смене слайдов.

Скрытие отдельных слайдов.

Настройка порядка следования слайдов для их произвольного показа.

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 6

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 6. Мотивация и потребности

Задание 1. Рассмотрите рисунок, отражающий различные сочетания мотивации и способности у работников.

Работник А Мотивация + Способности +	**Работник В** Мотивация + Способности -
Работник Б Мотивация - Способности +	**Работник Г** Мотивация - Способности -

Рис. 1

Ответьте на вопросы:

1. Какие работники желают работать эффективно и производительно?

2. Какие работники проблематичны для предприятия и почему?

3. Что необходимо сделать, чтобы повысить производительность и эффективность работников Б и В? Чем отличаются усилия менеджера?

4. В чем сходство усилий менеджера по управлению работниками А и Г?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Задание 2.

2.1.Разработать систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных) в виде системы поощрений и наказаний:

- Кто поощряется? За что поощряется? В чем заключается поощрение?
- Кто наказывается? За что назначается наказание? Что представляет собой наказание?

Примечание: Система должна содержать по 3 примера на каждый вид поощрения и наказания.

2.2.Заполнить таблицу.

Таблица **Система мотивации труда на предприятии**

	Поощрения		Наказания	
	Форма поощрения	За что поощрять	Форма наказания	За что наказывать
Материальное стимулирование				
Социальное стимулирование				
Моральное стимулирование				

Задание 3. Познакомьтесь с системами оплаты труда в 2-х американских компаниях. Определите, какие цели преследует каждая система, каковы преимущества предприятию и работникам дает каждая система и какие «минусы» имеет система для предприятия и работников. Заполните соответствующие графы таблицы.

Компания *Du Pont de Nemours* использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3 – 5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6% своего годового заработка. При 100%-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6% , а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение 6 или 12% от годового заработка. Если

же план выполнен менее, чем на 80%, работники теряют полностью 6% своего годового заработка.

В компании *Nukor* выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в 2 раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако, благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. Выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин. Работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин. – еженедельного.

Таблица **Характеристика систем оплаты труда на предприятиях *Du Pont de Nemours* и *Nukor***

	Du Pont de Nemours	***Nukor***
Преследуемая цель системы оплаты труда		
Преимущества для предприятия		
Преимущества для работников		
«Минусы» для предприятия		
«Минусы» для работников		
Ваши предложения по усовершенствованию системы		

Практическое занятие 5.
Изучение основных методов мотивации

Цель: Рассмотреть основные методы мотивации предприятия; определить цели и задачи развития предприятия.

Задание 1. Изучить материал. Под каждый тип подобрать пример.

Кейс по теме «Мотивация»

АФК «Система» изменила систему мотивации управленцев
Поощренные менеджеры должны вывести на прибыльность прежде убыточные «дочки» и начать проекты в новых отраслях http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/29/afk-sistema-izmenila-sistemu-motivatsii-upravlentsev
Статья опубликована в № 3822 от 29.04.2015 под заголовком: Системное кормление

Статья опубликована в № 3852 от 16.06.2015 под заголовком: Достаточно проверить почту
Как новый менеджмент изменил «Почту России»
За два года выходец из «Tele2 Россия» Дмитрий Страшнов и его команда сделали то, что не удавалось никому из их предшественников
http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/06/16/596469-kak-novii-menedzhment-izmenil-pochtu-rossii

Статья опубликована в № 3816 от 21.04.2015 под заголовком: Кого бы уволить
«Ростех» хочет избавиться от 40 000 неэффективных управленцев
На каких должностях и предприятиях они работают – госкорпорация пока не знает
http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/21/rosteh-hochet-izbavitsya-ot-40-000-neeffektivnih-upravlentsev

Статья опубликована в № 3844 от 03.06.2015 под заголовком: Взросление «Детского мира»
Как новый гендиректор «Детского мира» реформировал убыточную сеть
Провести реформы удалось при поддержке команды из 70 менеджеров, которые пришли вслед за Владимиром Чираховым из сети «Кораблик»
http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/06/03/594919-kak-novii-gendirektor-detskogo-mira-reformiroval-ubitochnuyu-set

ttp://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/10/16/613216-zarubezhneft-operatorom-haryaginskom-srp

АФК «Система» – крупный прибыльный холдинг, но еще задолго до драматичных событий с «Башнефтью» его руководство осознало, что зависеть от одного-двух крупных дочерних предприятий опасно – нужна диверсификация. Многие годы АФК «Система» была компанией двух активов – МТС и «Башнефти». Ее прибыль формировалась из доходов от разовых сделок по продаже активов и из дивидендов МТС и «Башнефти». Остальные «дочки», такие как «Детский мир», «МТС банк», РТИ, «Система масс-медиа» или ВАО «Интурист», приносили «Системе» только убытки. Оргструктура «Системы» была неоптимальна. Все «дочки» АФК были сгруппированы в две крупные бизнес-единицы: «Базовые активы» (МТС, «Башнефть» и БЭСК) и «Развивающиеся активы» (множество мелких активов, в основном убыточных). Перегруженным текущей работой менеджерам обоих подразделений не хватало времени искать новые проекты, решать проблемы с выводом дочерних компаний на прибыльность либо подбором для них покупателей. Еще в 2010 г. бенефициар холдинга Владимир Евтушенков решил превратить «Систему» из операционного холдинга в компанию, построенную как фонд прямых инвестиций. Такая структура, по идее, больше подходила для поиска новых направлений, способных уменьшить зависимость «Системы» от МТС и «Башнефти», а также для максимального извлечения прибыли из уже имеющихся активов. Заниматься этими преобразованиями призван был Михаил Шамолин, в середине 2011 г. назначенный президентом АФК.

Герой для портфеля Евтушенков в одном из интервью называл Шамолина, прежде возглавлявшего МТС, успешным менеджером западного формата с большим опытом операционного руководства. Шамолину понадобился год, чтобы разобраться в делах АФК. План реорганизации «Системы» созрел к осени 2012 г. Деление АФК на две бизнес-единицы было упразднено, а активы перегруппированы в инвестиционные портфели, каждый из которых возглавил портфельный управляющий, с которым работала команда из 5–6 человек. Управляющими стали два руководителя прежних бизнес-единиц – Феликс Евтушенков и Антон Абугов, остальных кандидатов нашли внутри корпорации и на рынке. Сервисные подразделения (по аудиту, правовым вопросам, финансам) были переориентированы с генерации отчетности на сопровождение инвестиционных сделок. Тогда же сменились ключевые руководители этих служб, например, финансовый комплекс возглавил выходец из МТС Всеволод Розанов.

Популярные замыслы Конкуренты «Системы» уверяют, что замыслы корпорации не уникальны – все ФПГ сегодня ищут крупные инвестиционные идеи и готовы щедро за это платить. Как сообщила пресс-служба компании А1 (инвестиционного подразделения «Альфа-групп»), в А1 три управляющих директора, люди с финансовым, операционным или финансово-инвестиционным опытом, совершают сделки и ведут проекты до момента выхода А1 из актива. Команда получает процент от продажи актива. Сколько конкретно, в А1 не сообщили, пояснив только, что это существенная доля прибыли и она превышает средний размер вознаграждения по рынку.

Алексей Гурьев, вице-президент и руководитель департамента внутреннего контроля и аудита АФК «Система», прежде работавший в ТНК-ВР, вспоминает, что на первом собеседовании в «Системе» он предложил себя в качестве операционного менеджера, а ему предложили заняться улучшением функций контроля и аудита всего холдинга. Мол, АФК реорганизуется в инвесткомпанию, и аудит становился одной из самых значимых функций. Гурьев согласился. Число менеджеров, занимающихся управлением активов, после реорганизации выросло, говорят в пресс-службе, – на фоне сокращения избыточного персонала в обслуживающих отделах.

Реорганизация длилась около года. Но переход от бизнес-единиц к портфелям потребовал радикального изменения системы мотивации менеджеров. «Руководители бизнес-единиц получали премии, если АФК в целом по итогам года достигала запланированных показателей: консолидированной выручки, EBITDA, уровня долговой нагрузки и проч., – вспоминает Шамолин. – Но выполнять эти планы можно было бесконечно – особенно если у тебя есть МТС, которая, перевыполнив свой план на 3%, перекрывает убытки всех остальных «дочек». Реальные результаты работы каждого менеджера измерить было очень сложно – нужен был новый набор KPI. Он был разработан к концу 2013 г.

Менеджер на договоре По словам Шамолина, АФК от системы уравнительного типа перешла к системе, где четко видно, сколько денег каждый принес в корпорацию. И он получает долю от прибыли, заработанной его портфелем. «Для меня важен не столько консолидированный бюджет «дочки», сколько свободный денежный поток, который получила сама АФК «Система». Это дивиденды, которые платят «дочки», и доходы от продажи активов, т. е. разница между тем, за сколько АФК продала этот актив, и тем,

сколько она вложила в их покупку и развитие. Люди вознаграждаются теперь на основе генерируемого денежного потока, за исключением МТС», – рассказывает Шамолин.

Корпорация перевела своих управляющих на так называемые проектные договоры. «У нас есть активы, которые не платят нам дивидендов, например «Система масс-медиа» (СММ). Я как президент «Системы» подписываю с портфельным управляющим договор, в котором написано, что тот берет в свой портфель СММ с такими-то показателями. Если через определенное время компания начнет платить корпорации дивиденды, управляющий со своей командой будет получать свой процент от этих дивидендов в течение трех лет», – говорит Шамолин. Помимо договоров на получение дивидендов в «Системе» используются и так называемые опционные договоры. Например, при покупке завода фиксируется входная цена и право портфельного управляющего на опцион в 10%. Это означает, что, если «Система» через пять лет этот бизнес продаст по цене в 5 раз больше входной, 10% от дохода (после вычета издержек АФК) получит портфельный управляющий. «За создание бумажной стоимости мы никого не вознаграждаем – только если актив реально кому-то продан или выведен на рынок через IPO», – говорит Шамолин.

Портфельные менеджеры осознали ответственность и стали жестче контролировать «дочек». А первая обязанность управляющего – подобрать «дочке» эффективного гендиректора. В 2012–2014 гг. менеджеры АФК сменили директоров в большинстве «дочек», а в некоторых компаниях, например в «МТС банке», «Медси», СММ и «Интуристе», они сделали это уже по 2–3 раза. Самым удачным стало назначение Владимира Чирахова, коммерческого директора сети «Детский мир», на должность генерального директора. Сеть на протяжении нескольких лет показывала убытки, и задача Чирахова была вывести ее на прибыльность «В компании был раздут штат, имели место неэффективные бизнес-процессы, отношения с поставщиками, ценообразование, стратегия – были проблемными. Пришлось сократить персонал как в офисе, так и в магазинах. Потребовалась смена топ-менеджмента. Но руководство корпорации меня поддержало», – рассказал Чирахов. За три года с 2012 по 2014 г. EBITDA «Детского мира» увеличилась почти вчетверо, в 2014 г. компания заплатила «Системе» 2,5 млрд руб. дивидендов. Ключевой KPI для гендиректора «Детского мира» – прирост стоимости компании, который устанавливается ежегодно. В конце 2014-го Чирахов получил 1,08% акций «Детского мира» в качестве бонуса от благодарной «Системы». **Есть идея** Прошлый 2014 год стал первым годом, в котором корпорация премировала своих менеджеров по новой системе. В 2014 г. девять компаний начали платить «Системе» дивиденды, рекордное число за всю историю АФК. В 2013-м дивиденды заплатили три компании, а в 2012-м – одна. Сегодня только 60% стоимости «Системы» формируется за счет МТС, остальные 40% – за счет других компаний, говорит Шамолин: «Мы уже не монолайнер, в котором есть большая МТС и много мелких, никому не заметных компаний».

Но пяти управляющих корпорации явно недостаточно – «Система» все еще не нашла актив, по размеру сопоставимый с МТС или «Башнефтью», хотя готова инвестировать по $1–2 млрд ежегодно. Она хочет привлечь высококвалифицированных людей с рынка со своими проектами. Наилучший кандидат – менеджер из фонда прямых инвестиций, который имеет опыт поиска и реализации сделок, либо предприниматель, который построил успешную компанию, а дальше растить ее не может – не хватает средств. «Допустим, человек предлагает нам купить компанию за $50 млн, а сам хочет ею управлять. Мы его зачисляем в

наш штат портфельным управляющим, даем ему сотрудников, бюджет и поддержку «Системы». А через три года продаем эту компанию за $100 млн. Из заработанных вычитается минимальная ставка доходности, которую мы требуем для себя (на уровне ставки ЦБ), а также прямые затраты «Системы» на проект. От всего, что сверху, портфельный управляющий может заработать 10%», – рассказывает Шамолин. «Сегодня у АФК «Система» есть несколько перспективных направлений: производство бумажных упаковочных мешков, строительство жилья на месте телефонных узлов, нефтесервис, сеть «Детский мир», – комментирует аналитик Промсвязьбанка Александр Полютов. – Но корпорация лишилась «Башнефти», потому опять стала малодиверсифицированной и зависящей от одного ключевого актива – МТС. И то, что сейчас «Система» активизировала поиски на рынке, это правильно. Ничего другого ей не остается».

http://www.new-management.info/

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 7

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 7. Контроль в организации

Практическое занятие 6.

Определение процесса и способов его регулирования

Задание 1. Выполните этапы процесса контроля на примере образовательного учреждения, предприятия сферы услуг,

Задание2.

При выполнении задания этой части выберите один правильный ответ

А1.Деятельность по организации выполнения подчиненными поставленных задач - это:

a) контроль
b) мотивация
c) координация
d) организация

А2. Какие группы факторов учитываются в мотивационной модели Ф. Герцберга:

a) социальные и мотивирующие
b) гигиенические и мотивационные
c) ожидания и социальной справедливости
d) первичные и вторичные

А3.Стиль управления - это:

a) манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
b) форма отношений с руководством организации
c) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
d) распорядок работы учреждения

А4. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:

a) поведенческий подход в управлении персоналом
b) использование организационных структур управления
c) использование тотальной системы контроля
d) бюрократический подход в управлении персоналом

А5.Какие группы потребностей рассматриваются в модели мотивации А. Маслоу:

a) социальной справедливости
b) кнута и пряника
c) потребность в деньгах
d) социальные, уважение личности, самоутверждение, безопасности, физиологичекие

А6.Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте:

a) перспектива карьерного роста
a) соответствие специализации
b) справедливое вознаграждение
c) профессиональная и социальная адаптация

А7. Что включает в себя понятие организационной культуры:

a) поведение и действия сотрудников, ценностные ориентации, символика и обряды
b) уровень общей культуры общества
c) уровень культуры отдельных сотрудников организации
d) наличие команды единомышленников

А8. Мотивация - это:

a) внутренние ценностные представления человека
b) система поощрений хорошей работы
c) позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий
d) метод побуждения людей к труду

А9. Проблема в системе управления – это:

a) направление исследования системы управления
b) совокупность информации о состоянии системы управления
c) противоречие, требующее нахождения метода решения и самого решения
d) кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер

А10.В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями:

a) научное управление

b) административное управление

c) бюрократическое управление

d) человеческие отношения

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 8

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 8. Система методов управления

Задание 1. Ответить на тесты:

1. Главной задачей менеджера является:

а. максимизация прибыли
б. организация труда персонала
в. получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
г. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

2.Менеджмент и управление – это:

а. **одно и то же**
б. **разные, но связанные между собой процессы**
в. взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
г. **взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента**

2. **Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?**

а. **планирование**

б. **контроль**
в. организация
г. **мотивация**

3. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?
а. Аргентине
б. Бразилии
в. Польше
г. США

4. Что не является продуктом труда менеджера?
а. Выполненная функция
б. Решенная задача
в. Готовая продукция
г. Управленческое решение

5. В системе управления организацией - объект управления - это?
а. связующая подсистема
б. управляющая подсистема
в. финансовая подсистема
г. управляемая подсистема

6. В системе управления организацией - субъект управления - это?
а. управляющая подсистема
б. управляемая подсистема
в. связующая подсистема
г. финансовая подсистема

7. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?
а. школа научного управления
б. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
в. административная или классическая школа управления
г. школа науки управления или математическая школа управления

8. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?
а. теория организационной культуры
б. количественная теория менеджмента
в. ситуационная теория менеджмента
г. теория массового обслуживания

9. **Использование ситуационного подхода предполагает прежде всего:**
а. **анализ человеческих отношений в группе**
б. **систематическое нормирование труда сотрудников**
в. развитие «ситуационного мышления»
г. **все ответы неверны**

10. Процессный подход рассматривает управление как
а. непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
б. взаимодействие работников

в. определённую ситуацию
г. совокупность элементов системы

11. Кто был основоположником административной школы?
а. Гилбрет
б. Маслоу
в. Тейлор
г. Файоль

12. Какую задачу преследовала административная школа?
а. совершенствование управления организаций в целом
б. повысить эффективность на конкретных рабочих местах
в. определить лидера в трудовом коллективе
г. изучить межличностные отношения в коллективе

13. Какого подхода к менеджменту не существует?
а. процессный
б. динамический
в. ситуационный
г. системный

14. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:
а. теории естественного отбора
б. теории зависимости от ресурсов
в. теории жизнеспособности структуры
г. теории конкуренции

15. Что поступает в организацию из внешней среды?
а. нормативы
б. отчетные данные
в. цели
г. **ресурсы**

16. Что поступает во внешнюю среду из организации?
а. внутриотраслевые нормативы
б. информация
в. ресурсы
г. отчетные данные

17. Метод управления – это:
а. совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей
б. существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
в. совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность

г. область трудовой деятельности

18. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:
а. правильно поставленную критику
б. заработную плату, премии, штрафы
в. ценообразование
г. дисциплину

19. Социально-психологические методы действуют на основе:
а. экономических законов и закономерностей развития природы и общества
б. на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
в. организационных отношений
г. экономических интересов личности

20. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?
а. технические исполнители
б. руководитель
в. гл. специалисты
г. зав. цеха

Задание 2.

Подготовить презентацию о различных методах управлениях компаний.

Требования к презентации:

Количество слайдов – не менее 20.

Слайды должны быть пронумерованы.

Выдержка структуры документа.

Использование гиперссылок на текущий документ, на другие документы, расположенные на каком-либо диске компьютера, а также на Интернет-источники.

Использование и вставка таблиц, рисунков, диаграмм, графических объектов SmartArt/

Рисунки, таблицы и текст в презентации должны быть хорошо видны.

Установка параметров показа презентации.

Настройка времени показа слайда.

Запись речевого сопровождения презентации.

Установка управляющих кнопок для осуществления переходов и других эффектов.

Настройка эффектов при смене слайдов.

Скрытие отдельных слайдов.

Настройка порядка следования слайдов для их произвольного показа.

Практическое занятие 7.

Планирование и организация работы менеджера

Задание 1. Выполните этапы процесса контроля на примере образовательного учреждения, предприятия сферы услуг, производственного предприятия.

Задание 2. Ответить на вопросы
1.Что такое этика менеджмента? Критерии принятия этически сложных решений (утилитарный подход; индивидуальный подход; концепция справедливости).

2. Факторы, определяющие этический выбор. Оценка результатов деятельности. Управление этикой и социальной ответственностью компании.

Практическое занятие8.

Определение процесса и способов его регулирования

Задание 1. Выполните этапы процесса контроля на примере образовательного учреждения, предприятия сферы услуг,

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 9

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 9. Процесс принятия решения

Практическое занятие 9.

Определение процесса и способов его регулирования

Задание 1. Выполните этапы процесса контроля на примере образовательного учреждения, предприятия сферы услуг,

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 10

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 10. Управление конфликтами и стрессами

Управление конфликтами в коллективе.

Задание 1. Прочитав материал лекции «Управление конфликтами в коллективе», проанализируйте типы и причины конфликтов. Используя материал и собственные наблюдения конфликтных ситуаций, возникающих в учебных и трудовых коллективах, заполните таблицу.

Таблица **Причины конфликтов в управлении**

Конфликты по вине руководителя		Конфликты по вине подчиненных	
объективные	субъективные	объективные	субъективные

Задание 2. Решение конфликтных ситуаций.
Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.
Ситуация 1.
Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

_____

_____

Ситуация 2.
Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

Практическое занятие 6.

Определение процесса и способов его регулирования

Задание 1. Выполните этапы процесса контроля на примере образовательного учреждения, предприятия сферы услуг,

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 11

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 11. Руководство: власть и партнерство

Ситуация 3.
Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

Ситуация 4.
Когда сотрудники приходят к вышестоящему лицу с вопросом о возникшей сложной ситуации, тот раздражается и говорит о том, что они выдумывают проблемы сами. Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 5.

Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, - были его первые слова. - У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

_____
_____
_____
_____
_____

Задание 3. Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики. Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта?
Как он был разрешен?
Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Практическое занятие 6.

Определение процесса и способов его регулирования

Задание 1. Выполните этапы процесса контроля на примере образовательного учреждения, предприятия сферы услуг,

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 12

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 7Коммуникативность и управленческое общение

Задание 1 ***Задание 1.*** Рассмотрите Ваши источники власти при следующих ситуациях взаимоотношений с окружающими:

Ситуация А - взаимоотношения с сотрудником или группой, которые находятся в Вашем непосредственном подчинении.

Ситуация Б - взаимоотношения с Вашим менеджером или коллегиальным управленческим органом, официально уполномоченным контролировать Вашу работу.

Оцените степень важности каждого из указанных ниже различных источников власти, используя систему оценки от 1 (низкая степень) до 5 (высокая степень), применительно к каждой ситуации. Сравните полученные результаты. Какие различия Вы замечаете?

Источник власти	**Ситуация А**	**Ситуация Б**
Положение или должность		
Контроль над ресурсами		
Социальные связи		
Экспертные знания: техническое знание		
Знание процесса		
Контроль над информацией		
Личностные качества		

Возможно, Ваша должность и контроль над ресурсами будут более важны во взаимоотношениях, представленных в ситуации А, чем в ситуации Б. Экспертные знания и социальные связи, которые Вы используете, вероятно, будут несколько отличаться в рассмотренных взаимоотношениях. Весьма вероятно, что источником власти является контроль над потоками информации, поступающей «сверху - вниз» в ситуации А и «снизу - вверх» - в ситуации Б. Важный урок, который необходимо зафиксировать после выполнения этого задания, заключается в том, что Ваши источники власти или их мощность будут меняться в зависимости от различных ситуаций, в которых Вы можете оказаться.

Все рассмотренные источники власти признаются законными (легитимными) до тех пор, пока они используются корректно для реализации целей, согласованных с целями организации. Однако власть может быть разрушительной и нелегитимной. Это так называемая негативная власть. Примерами использования негативной власти могут служить различные бюрократические проволочки, блокирование информации, срыв мероприятий.

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 13

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

Тема 7. Деловое общение

Практическое занятие 10.

Составление планов проведения совещаний, переговоров, бесед

Задание 1. **Задание 1. Дать определения понятиям:**

Деловая беседа – это _____

_____

_____

_____

Деловое совещание - это_____

_____

_____

_____

Деловые переговоры – это _____

_____

_____

_____

_____

Задание 2. Составить план деловой беседы

_____

_____

_____

_____

Задание 3. Составить план делового совещания.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Результаты обучения **(освоенные умения, усвоенные знания)**	**Основные показатели оценки результата**
Должен уметь: использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	Разрабатывать и применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного управления конфликтами и стрессами
анализировать организационные структуры	Выявлять различные типы организационных

управления;	структур управления
проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;	Учитывать и разрабатывать меры мотивационной активности
применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	Уметь обосновывать и использовать в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	Анализировать объекты и субъекты
Должен знать: сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Характеризует сущность и характерные черты современного менеджмента
методы планирования и организации работы подразделения; принципы построения организационной структуры управления;	называет и определяет методы планирования менеджмента в управлении организацией
основы формирования мотивационной политики организации; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; внешнюю и внутреннюю среду организации;	Выявляет особенности формирования мотивационной политики организации; Анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации
цикл менеджмента;	называет и определяет цикл менеджмента
процесс принятия и реализации управленческих решений	Анализирует ситуацию управленческих решений и применяет и реализует методы процесса принятия управленческих решений
информационное обеспечение менеджмента	Учитывает особенности информационного обеспечения менеджмента в области профессиональной деятельности
процесс принятия и реализации управленческих решений;	Разрабатывает процесс принятия и реализации управленческих решений
функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Учитывать функции менеджмента в управлении деятельности экономического субъекта
систему методов управления;	Применять различные системы методов управления
методику принятия решений;	Применяет и обосновывает методы принятия решений
стили управления, коммуникации, принципы	Анализирует стили управления классические и

делового общения;	инновационные

3. ФОС ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен – это форма промежуточного контроля, целью которой является оценка теоретических знаний и практических навыков, способности студента к мышлению, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их при решении практических. При проведении промежуточной аттестации в форме экзамена уровень освоения оценивается оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При проведении промежуточной аттестации могут использоваться следующие оценочные средства:

- теоретические вопросы к экзамену,

- комплект практических заданий к экзамену,

- экзаменационные билеты.

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

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится во время учебных занятий за счет времени, отведенного учебным планом на освоение дисциплины.

Результаты освоения: знания и умения, компетенции, подлежащие контролю при проведении промежуточной аттестации

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

Наименование общих компетенций	**Умения, знания**	**№ оценочного средства**
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	**Умения:** распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые	Экзаменационные билеты

	ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	
	Знания: актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности	Экзаме национ ные билеты
ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	**Умения:** определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска	Экзаме национ ные билеты
	Знания: номенклатура информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации; формат оформления результатов поиска информации	Экзаме национ ные билеты
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие	**Умения:** определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	Экзаме национ ные билеты
	Знания: содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования	Экзаме национ ные билеты
ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами	**Умения:** организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	Экзаме национ ные билеты

	Знания: особенности взаимодействия в коллективе, правила работы в группе	Экзаме национ ные билеты

ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО № 14
Экзаменационные билеты
Комплект вариантов билетов

Экзаменационный билет № 1

по дисциплине «**Менеджмент»**

специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Определение менеджмента. Основные функции менеджмента. Типы менеджмента. Деятельность и роль менеджеров.
2. Эволюция теории управления.
3. Задача:
   Издательство музея в текущем году реализовало 5000 шт. печатной продукции по цене 100 руб. за единицу продукции. Общие расходы издательства составили 350 000 руб. По плану рентабельность производственной деятельности издательства должна была составить 50%. Объем реализации такой же продукции издательствами-конкурентами составил 25 000 шт.

   Определить: 1. Долю издательства музея на рынке. 2. Фактическую рентабельность производственной деятельности издательства. 3. Коэффициент конкурентного преимущества издательства музея. 4. Позицию издательства музея в матрице МакКинзи и БКГ. 5. Охарактеризовать полученные результаты.

Экзаменационный билет № 2

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Организация как объект менеджмента.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Задача:
   В текущем году театр имел следующие расходы: ▯ арендная плата — 20 000 руб., ▯ заработная плата основного персонала — 26 000 руб., ▯ капитальный ремонт — 10 000 руб., ▯ коммунальные расходы — 3500 руб., ▯ расход материалов — 50 руб. на единицу сувенирной продукции, ▯ текущий ремонт — 4000 руб., ▯ уплаченный штраф — 1200 руб. Выручка от реализации сувенирной продукции составила 155 000 руб., цена за единицу сувенирной продукции — 145 руб.

   Определить: Себестоимость сувенирной продукции, рентабельность производства сувенирной продукции. Охарактеризовать полученные результаты.

Экзаменационный билет № 3

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Классическое направление менеджмента (Ф. У. Тейлор, Лилиан и Фрэнк Гилбреты, М. Вебер и др.).

2. Гуманистический менеджмент (М. П. Фоллет, Н. Барнар, А. Маслоу, Д. Макгрегор и др). Новейшие исторические тенденции (теория систем; ситуационные воззрения; глобализация; управление тотальным качеством; обучающаяся организация).

3. Ситуация

ПО ВОСКРЕСЕНЬЯМ — НИКОГДА!

(А. Коуден)

Фирма ***MBS Centers,*** штат Техас, успешно работала в течение почти 70 лет, несмотря на непрерывно усиливающуюся конкуренцию в области розничной продажи. ***MBS Centers*** является одной из крупнейших компаний страны, занимающихся продажей строительных товаров, которая принадлежит одной семье и управляется ее членами; оборот ее продаж превышает $400 млн. Ежегодно 103 универмага компании, в которых работают 1600 человек, обслуживают 10 млн покупателей на территории, включающей в себя Нью-Мексико, Техас, Оклахому, Арканзас, Миссисипи и Луизиану. Стратегия ***MBS Centers*** заключалась в том, чтобы занять нишу на рынке маленьких и средних по размеру городов. Сначала фирма, основанная Фрэнком Мак-Коем в 1923 г., занималась кровельными работами. Торговля кровельными материалами оставалась главным бизнесом до 1960-х гг., когда под управлением его сына Эммета фирма начала расширять свою деятельность.

Основополагающий принцип ***MBS Centers*** — это приобретение и продажа товаров самого лучшего качества и первоклассное обслуживание покупателей. Поскольку компания всегда была оперативно ориентирована, в ней было всего лишь несколько уровней управления. Менеджеров в универмагах просили уделять основное внимание вопросам, связанным с обслуживанием: получить товары, назначить цены, продать их и помочь покупателю доставить покупку домой. Основная часть административной работы осуществлялась в штаб-квартире, поэтому управляющие универмагов могли сосредоточиться на вопросах обслуживания покупателей. Команда топ-менеджеров создала 11 групп менеджеров, прибывших из различных районов, в которых ***MBS Centers*** осуществляет свою деятельность. Эти команды регулярно собираются для того, чтобы обсудить новые товары, совершенствование способов доставки товаров и массу вопросов, связанных с удовлетворением запросов покупателей. Эти менеджеры сменяют друг друга на посту руководителя групп.

Среди сотрудников компании 70 % работают полный рабочий день, а 30 % — совместители. Философия фирмы ценит лояльных, адаптивных, умелых работников, считая их основным элементом общего успеха. Чтобы реализовать свою философию на практике, компания предлагает экстенсивное обучение без отрыва от производства. Путь сотрудника к управленческой деятельности начинается на уровне универмага и подразумевает изучение всех аспектов деятельности, прежде чем приступить к работе менеджера. Все обучающиеся менеджменту должны поработать в нескольких универмагах. Как правило, все продвижения по службе идут внутри компании.

Менеджеров редко принимают на работу извне. Этот стиль претерпел изменения только в связи с тем, что интересы бизнеса и возросшие технологические требования сделали необходимым широкое привлечение персонала, получившего специальное образование.

Все, что делает компания, пронизывает глубокая религиозность, а также сильная преданность интересам общины. В 1961 г., после разрушительного урагана, строительные товары продавались по обычной цене, а не повышенной, как это принято на рынке. Это надолго обеспечило ***MBS Centers*** репутацию честного предприятия, стало источником гордости всех работников и позволило компании начать экспансию. С 1989 г. в компании не употребляются наркотики. Она ежегодно принимает участие в национальной кампании «Откажись от наркотиков». Компания оказывает поддержку программе «Естественная среда человечества» в США, а также строительству домов для малоимущих в Мексике. Многие члены семейства Мак-Коев являются прихожанами евангелистской церкви, полагая, что надо на деле, а не на словах доказывать свою веру в Бога. Хотя их установки и ценности пронизывают всю культуру компании, четче всего это выражено в самом на звании этой статьи — «По воскресеньям — никогда!» Хотя воскресенье является очень оживленным днем для розничной торговли, все 103 универмага ***MBS Centers*** закрыты в этот день. (***Дафт Р. Л.*** Менеджмент: Учеб. / Р. Л. Дафт; Пер. с англ. В. Вольского и др.; Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 829 с.)

Вопросы

1. Каким образом убеждения семей ства Мак-Коев формируют культуру компании?
2. Может ли розничный торговец, руководствуясь такими сильны ми религиозными чувствами, успешно конкурировать и выживать в эпоху гигантов розничной торговли? Если да, то как?
3. Является ли сильная приверженность идеям социальной ответственности и этическим нормам преимуществом или недостатком управления компанией?
4. Чем компания, принадлежащая одной семье и управляющаяся ее членами, отличается от компаний, управляемых сторонними специалистами?

Составьте сводную таблицу основных причин сопротивления организационным изменениям и методов, с помощью которых можно преодолеть это сопротивление.

Экзаменационный билет № 4

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Понятие «окружающая среда организации». Факторы внешней среды, их состав и влияние на деятельность организации. Факторы внутренней среды, их состав и влияние на деятельность организации.

2. Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения

3. Школа управления. Сравнить «административную школу» и «школу человеческих отношений». Заполнить таблицу.

Административная школа	Школа человеческих отношений

Экзаменационный билет № 5

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1.Корпоративная культура, среда и культура (адаптивные культуры; типологии корпоративных культур; изменение и развитие корпоративных культур; лидеры-символы). Менеджмент и наемные работники.

2. Понятие «окружающая среда организации». Факторы внешней среды, их состав и влияние на деятельность организации. Факторы внутренней среды, их состав и влияние на деятельность организации

3. Ситуация «Добровольные» пожертвования

Рене Вашингтон гордилась тем, что по окончании колледжа ее пригласили на работу в корпорацию Standol. Кроме безупречной репутации защитника окружающей среды компания славилась активным участием в различных гражданских и культурных общественных мероприятиях. Когда было объявлено о начале благотворительной кампании «Рука помощи», мисс Р. Вашингтон записалась в волонтеры. Однако вскоре она пожалела о своем решении.

Координатор волонтеров получил памятку, в которой говорилось, что от каждого сотрудника фирмы ожидается денежное пожертвование. Работа Р. Вашингтон как раз и заключалась в сборе средств. В памятке указывалось, что координаторы должны собрать некую сумму, а если они не выполнят задание, им придется покрыть недостающую разницу из собственного кармана. От работников, которых она просила делать взносы, Р. Вашингтон выслушивала бесконечные истории о жизненных трудностях. Со своей стороны, руководство рекомендовало ей «давить» на не желавших раскошеливаться коллег. Постепенно ее чувства гордости и восхищения проектом улетучивались.

Р. Вашингтон задумалась: а стоит ли безупречная репутация активного благотворителя того раздражения и возмущения, которое это «добросердечие» вызывало в работниках Standol? Возможно, в отсутствие давления со стороны менеджмента они жертвовали бы большие деньги? У Рене возникли предложения по изменению системы, но, опасаясь за свою карьеру в Standol, она предпочла не проявлять инициативу. (Дафт Р. Л. Менеджмент: Учеб. / Р. Л. Дафт; Пер. с англ. В. Вольского и др.; Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 829 с.)

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Согласиться с традиционным способом сбора средств, кляня компанию за то, что она ставит сотрудника в положение «плохого человека».

Собирать исключительно добровольные взносы, отказываясь возмещать разницу между «планом» и «фактом» из собственного кармана. Если руководство будет недовольно, поделиться опытом «принудительной» благотворительности с прессой.

Предложить изменить систему сбора средств: пожертвования должны быть добровольными, а не навязанными сверху.

Экзаменационный билет № 6

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Основные факторы международной среды. Экономическое развитие. Законодательно-политическая среда. Социокультурная среда. Законы и ограничения (Генеральное соглашение по тарифам и торговле; Европейский союз; Североамериканское соглашение о свободной торговле, торговые альянсы и др.).

2. Выход на зарубежные рынки (использование зарубежных ресурсов; экспорт; лицензирование; франчайзинг; прямые инвестиции; многонациональные корпорации (МНК и ТНК); менеджмент в глобальном масштабе).

3. Задача

ООО «Прогресс» выпускает товар, изменение цены, индивидуального спроса и предложения на который за декаду приведены в табл. 2. Рассчитать величины рыночного спроса и предложения по каждой номенклатуре товара, если покупателей 8, а продавцов – 13.

Таблица 2

Дни	Цена, руб.	Спрос		Предложение	
		индивидуальный, шт.	рыночный, руб.	индивидуальное, шт.	рыночное, руб.

1	168	-	-	168	
2	158	18		148	
3	148	23		138	
4	138	28		128	
5	128	33		118	
6	118	43		112	
7	108	53		103	
8	103	63		100	
9	98	73		98	
10	93	83		92	

Экзаменационный билет № 7

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1.Что такое этика менеджмента? Критерии принятия этически сложных решений (утилитарный подход; индивидуальный подход; концепция справедливости).

2. Факторы, определяющие этический выбор. Оценка результатов деятельности. Управление этикой и социальной ответственностью компании.

3. Задача Величины рыночного спроса и предложения за декаду по каждой номенклатуре товара ООО «Каролина» представлены в табл. 1. В целях корректировки товарной стратегии предприятия на ближайшее время, необходимо проанализировать ситуацию, которая сложилась на рынке.

Таблица 1

Дни	Величина спроса, руб.	Величина предложения, руб.	Изменение, руб.	
			дефицит	избыток
1	–	423360		
2	28440	350760		
3	34040	306360		
4	38640	264960		
5	42240	226560		
6	50740	177000		
7	57240	129600		

8	64890	84975		
9	71540	49980		
10	77190	32085		

Экзаменационный билет № 8

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Предпринимательство как альтернатива. Предпринимательство и среда. Роль малых предприятий.
2. Создание собственной фирмы (учредительные документы; разделы бизнес-плана).
3. Привести пример организации и заполнить таблицу Причины конфликтов в управлении

Конфликты по вине руководителя		Конфликты по вине подчиненных	
объективные	субъективные	объективные	субъективные

Экзаменационный билет № 9

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Миссия организации. Цели и планы, их значение, характеристика целей.

2. Типы и модели планирования, управление по целям, ситуационные планы. Горизонты планирования, планирование и организационная ответственность. Современные подходы к планированию.

3. Заполнить таблицу

Данные для сравнительного анализа эффективности маркетинговой деятельности конкурентов

Переменные маркетинга	Наша фирма	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент N
Продукт				
.				
Цена				
.				
Доведение продукта до потребителя				
.				
Продвижение продукта				
.				

Экзаменационный билет № 10

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Власть, виды власти и влияние, методы влияния.
2. Лидерство и власть. Эффективный стиль лидерства.
3. Задача:

   Издательство музея в текущем году реализовало 6000 шт. печатной продукции по цене 124 руб. за единицу продукции. Общие расходы издательства составили 450 000 руб. По плану рентабельность производственной деятельности издательства должна была составить 50%. Объем реализации такой же продукции издательствами-конкурентами составил 35 000 шт.

   Определить: 1. Долю издательства музея на рынке. 2. Фактическую рентабельность производственной деятельности издательства. 3. Коэффициент конкурентного преимущества издательства музея. 4. Позицию издательства музея в матрице МакКинзи и БКГ. 5. Охарактеризовать полученные результаты.

Экзаменационный билет № 11

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Основополагающая стратегия компании. Глобальная стратегия. Стратегия намерения (стержневые компетенции; синергизм; создание ценности).
2. Стратегия корпоративного уровня; стратегия уровня бизнес-единиц; стратегия функционального уровня.
3. Заполнить таблицу (организация по выбору студента).

SWOT	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Сильные стороны			
Слабые стороны			
Возможности			
Угрозы			

Экзаменационный билет № 12

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Модели принятия решений (классическая модель; административная модель; интуиция; создание коалиций).
2. . Стратегический менеджмент. Ситуационный анализ. Внутренние сильные и слабые стороны. Разработка стратегии на корпоративном уровне, портфельная стратегия. Конкурентные силы и стратегии М. Портера (дифференцирования; лидерства по издержкам; фокусирования). Жизненный цикл товара. Формирование стратегии на функциональном уровне.
3. задача Рентабельность сувенирной продукции музея в текущем году. составила 20%. Цена за единицу сувенирной продукции — 200 руб. Объем производства и реализации сувенирной продукции — 500 шт. Кредиторская задолженность составила 10% от общих коммерческих расходов музея. Дебиторская задолженность — 15% от общих коммерческих расходов музея. Сырье и материалы — 40% от общих коммерческих расходов музея. Определить: 1. Показатели оборачиваемости сырья и материалов, кредиторской и дебиторской задолженности музея. 2. Время нахождения в обороте сырья и материалов, кредиторской и дебиторской задолженности музея. 3. Охарактеризовать полученные результаты.

Экзаменационный билет № 13

по дисциплине «Менеджмент»

по специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет

1. Этапы процесса принятия решений (осознание потребности в решении; диагностика и каузальный анализ; разработка вариантов решения; выбор наилучшего решения; реализация решения; оценка результатов и обратная связь).
2. Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений (модель Врума-Джаго).
3. задача Рентабельность сувенирной продукции музея. составила 20%. Цена за единицу сувенирной продукции — 300 руб. Объем производства и реализации сувенирной продукции — 500 шт. Кредиторская задолженность составила 10% от общих коммерческих расходов музея. Дебиторская задолженность — 15% от общих коммерческих расходов музея. Сырье и материалы — 40% от общих коммерческих расходов музея. Определить: 1. Показатели оборачиваемости сырья и материалов, кредиторской и дебиторской задолженности музея. 2. Время нахождения в обороте сырья и материалов, кредиторской и дебиторской задолженности музея. 3. Охарактеризовать полученные результаты.

4. ОСОБЕННОСТИ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ С НАРУШЕНИЯМИ СЛУХА

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обеспечивается соблюдение следующих требований:

для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья текущий контроль и промежуточная аттестация проводится с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких выпускников (далее - индивидуальные особенности).

мероприятия по текущему контролю и промежуточной аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья в одной аудитории совместно с обучающимися, не имеющими ограниченных возможностей здоровья, допускается, если это не создает трудностей для обучающихся;

присутствие в аудитории ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, понять и оформить задание, общаться с преподавателем);

обеспечение наличия звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

дублирование необходимой звуковой информации, обучающего материала текстовыми и графическими изображениями, знаками или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера;

предоставление обучающимся права выбора последовательности выполнения задания и увеличение времени выполнения задания (по согласованию с преподавателем); по желанию обучающегося устный ответ при контроле знаний может проводиться в письменной форме.

предоставление инвалидам по слуху при необходимости услуги с использованием русского жестового языка, включая обеспечение допуска на объект сурдопереводчика, тифлопереводчика (в организации должен быть такой специалист в штате (если это востребованная услуга) или договор с организациями системы социальной защиты или обществом глухих по предоставлению таких услуг в случае необходимости).

Правила этикета при общении с обучающимися, имеющими нарушение слуха

При разговоре с человеком, у которого плохой слух, следует смотреть прямо на него, не затемняя лицо и не загораживая его руками, волосами или какими-то предметами. Собеседник должен иметь возможность следить за выражением вашего лица.

Существует несколько типов и степеней глухоты. Соответственно, существует много способов общения с людьми, которые плохо слышат. Какой предпочесть способ – можно спросить у них.

Некоторые люди могут слышать, но воспринимают отдельные звуки неправильно. В этом случае следует говорить более громко и четко, подбирая подходящий уровень. В другом случае понадобится лишь снизить высоту голоса, так как человек утратил способность воспринимать высокие частоты.

Чтобы привлечь внимание человека, который плохо слышит, необходимо позвать его по имени. Если ответа нет, допускается слегка тронуть человека или же помахать рукой.

Общие правила общения:

- следует говорить ясно и ровно. Не нужно излишне подчеркивать что-то. Кричать, особенно в ухо, тоже не следует;
- при необходимости повторить фразу следует перефразировать свое предложение и использовать жесты;
- нормой является спросить, понял ли вас собеседник; необходимо убедиться, что собеседник понял информацию в полном объеме;
- если сообщается информация, которая включает в себя номер, технический или другой сложный термин, адрес, лучше написать ее;
- если существуют трудности при устном общении, необходимо уточнить удобство способа общения – переписки;
- избегайте общения в больших или многолюдных помещениях, так как трудно общаться с людьми, которые плохо слышат в шумных помещениях. Яркое солнце или тень тоже могут послужить барьерами;
- очень часто глухие люди используют язык жестов. Если общение осуществляется через переводчика, необходимо учитывать, что обращаться надо непосредственно к собеседнику, а не к переводчику;
- не все люди, которые плохо слышат, могут читать по губам. Об этом следует уточнить при первой встрече. Если собеседник обладает этим навыком, нужно соблюдать несколько важных правил и помнить, что только три из десяти слов хорошо прочитываются;
- необходимо смотреть в лицо собеседнику и говорить ясно и медленно, использовать простые фразы и избегать несущественных слов;

- необходимо использовать выражение лица, жесты, телодвижения, если хотите подчеркнуть или прояснить смысл сказанного.