Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ОМСКИЙ ФИЛИАЛ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00FAFE158BB5C27E837F7CD02262122B3C
Владелец: Бахта Андрей Сергеевич
Действителен: с 20.04.2023 до 13.07.2024

УТВЕРЖДЕНА
(в составе ППССЗ)
Педагогическим советом
Омского филиала РАНХиГС
Протокол № 5
от «6» апреля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

МЕНЕДЖМЕНТ

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

38.02.07 Банковское дело

(код, наименование направления подготовки (специальности)

Специалист банковского дела

(квалификация)

очная

(форма(ы) обучения)

Разработчик:

Стаурский С.С.,

преподаватель Омского филиала РАНХиГС

Омск, 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	3
2. Структура и содержание дисциплины	4
3. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации и материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	10
4. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся	19
5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	20
Приложение 1 Учебно-методическая документация по промежуточной аттестации	21
Приложение 2 Учебно-методическая документация по текущему контролю успеваемости	45
Приложение 3 Учебно-методическая документация по самостоятельной работе обучающегося	60

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина ОП.02 Менеджмент обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 11	Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

2.1. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК 01 ОК 11	- оперировать основными понятиями и категориями менеджмента; - планировать и организовывать работу подразделения; - проектировать организационные структуры управления; - применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения; - принимать эффективные решения, используя систему методов управления.	- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды организации; - основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования; - процесс принятия и реализации управленческих решений; - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - систему методов управления; - виды управленческих решений и методы их принятия; - стили управления; - сущность и основные виды коммуникаций; - особенности организации управления в банковских учреждениях.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	**Объем часов**
Объем образовательной программы	**46**
в том числе:	
теоретическое обучение	24
лабораторные работы	-
практические занятия	16
из них в форме практической подготовки	6
курсовая работа (проект) *(если предусмотрено для специальностей*)	-
контрольная работа	-
Самостоятельная работа	6
Консультации	-
Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета	**-**

2.2. Содержание учебной дисциплины

Наименования разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объём часов
1	2	3
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента		**10**
Тема 1.1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	**Содержание учебного материала**	**2**
	Понятия «управление» и «менеджмент», их единство и отличительные особенности. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми. Менеджмент как наука и искусство. Объективная необходимость в управлении Эволюция управленческой мысли. История формирования и основные принципы школы научного управления Ф.У. Тейлора. Основные особенности административной школы менеджмента А. Файоля. Формирование школы «человеческих отношений» в менеджменте. Особенности поведенческих подходов к управлению: цель, основные взгляды на способы повышения эффективности деятельности работников и организации. Модели менеджмента: американская, японская, европейская. Особенности российского менеджмента. Современные тенденции развития теории и практики менеджмента.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 1.2. Организация как объект управления	**Содержание учебного материала**	**2**
	Понятие и общая характеристика организации. Этапы жизненного цикла организации. Виды организаций. Внутренняя среда организации и её основные элементы: цели, структура, задачи, технологии, люди. Характеристики внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Взаимосвязь и взаимодействие внутренней и внешней среды в управлении Сущность, функции и элементы организационной культуры. Управление организационной культурой.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 1.3. Управление как совокупность взаимосвязанных функций	**Содержание учебного материала**	-
	Управление как совокупность взаимосвязанных функций. Цикл управления. Общие функции управления и их классификация. Специальные функции управления. Взаимосвязь общих и специальных функций. Сущность и роль планирования в управлении организацией. Принципы планирования. Виды планов и их взаимосвязь. Стратегическое планирование: определение миссии и целей организации, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор	**4**

Наименования разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объём часов
1	**2**	**3**
	стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии. Бизнес-план как основа стратегического планирования. Сущность и принципы текущего планирования. Основные этапы текущего планирования. Реализация текущих планов.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Практическое занятие: Взаимосвязь функций управления	2
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 1.4. Общие методы управления	**Содержание учебного материала**	2
	Понятие контроля в управленческой деятельности. Виды и функции управленческого контроля. Этапы процесса контроля. Стандарты контроля и требования к ним. Факторы, влияющие на эффективность контроля. Понятие метода управления. Общие методы управления: административные, экономические, социально психологические. Содержание, область применения, взаимосвязь используемых методов. Значение социально психологических методов управления. Социально-психологические отношения в организации.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Раздел 2. Социально-психологические аспекты менеджмента		**24**
Тема 2.1. Понятие личности	**Содержание учебного материала**	**4**
	Понятие личности. Факторы, влияющие на становление личности. Ключевые элементы личности: направленность, способность, характер. Приобретённые характеристики личности, влияющие на поведение Понятие группы. Виды групп. Формальные и неформальные группы. Функции неформальных групп. Понятие и характеристики групповой динамики. Факторы, влияющие на групповую динамику. Группа и коллектив. Организационные возможности коллектива. Социальные роли и отношения в коллективе. Совместная и групповая работа. Методы групповой работы Роль командной работы в организации. Понятие и характеристика команда: сущность, особенности, признаки, критерии командной работы. Отличия команды от группы. Факторы, влияющие на эффективность работы команды.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Практическое занятие: Оценка деловых качеств руководителя.	2
	Самостоятельная работа обучающихся	-
	Содержание учебного материала	**2**

Наименования разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объём часов
1	**2**	**3**
Тема 2.2. Понятие группы. Виды групп.	Организация. Группа. Формальная структура группы. Неформальные отношения. Формальные и неформальные структуры в коллективной деятельности. Условные и реальные группы. Постоянные и временные группы. Большие и малые группы. Психологические характеристики группы. Референтные группы. Ассоциации и кооперации. Корпорация. Коллектив. Управленческие группы. Производственные и целевые группы. Функциональные группы и группы по интересам.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 2.3. Понятие мотивации и стимулирования	**Содержание учебного материала**	**4**
	Понятия мотивации и стимулирования. Роль мотивации в управлении. Виды потребностей, их реализация и развитие. Мотивация и стимулирование труда. Формы материального и нематериального стимулирования труда. Самомотивация. Современные системы мотивации персонала.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Практическое занятие: Мотивация персонала	2
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 2.4. Основные теории мотивации	**Содержание учебного материала**	**2**
	Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда, теория двух факторов Герцберга. Процессуальный подход к мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства. Применимость мотивационных теорий в современной практике управления.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 2.5. Понятие власти. Виды власти.	**Содержание учебного материала**	**2**
	Понятие власти. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Требования к современному руководителю. Понятие лидерства. Основные концепции лидерства. Проблема лидерства в современных организациях.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Практическое занятие	-
	Самостоятельная работа обучающихся	-
	Содержание учебного материала	
	Понятие стиля руководства. Классические стили	

Наименования разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объём часов
1	**2**	**3**
Тема 2.6. Понятие стиля руководства	руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Сравнительная эффективность различных стилей. Современная интерпретация стилей руководства. Одномерные и многомерные стили руководства. Решётка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона.	**6**
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	**-**
	Практические занятия: 1. Определение стиля руководства. 2. Принятие управленческих решений	 2 2
	Самостоятельная работа обучающихся	6
Тема 2.7. Коммуникации в системе управления	**Содержание учебного материала**	
	Коммуникации в системе управления. Виды коммуникаций. Структура коммуникационного процесса. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления. Особенности вербальной и невербальной коммуникации. Коммуникации и типология личности. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Деловая беседа как основная форма делового общения. Структура и виды деловой беседы. Основные факторы, влияющие на эффективность деловых бесед. Публичное выступление. Цель и структура выступления. Содержание выступления, особенности «подачи» содержания в публичном выступлении. Коммуникативная техника работы с аудиторией. Деловые переговоры как форма делового общения. Этапы проведения переговорного процесса. Необходимые навыки для ведения деловых переговоров. Тактические приёмы ведения деловых переговоров.	**4**
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Практическое занятие: Эффективные публичные выступления	2
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Раздел 3. Особенности организации управления в кредитных организациях		**4**
Тема 3.1. Управление кредитными организациями	**Содержание учебного материала**	
	Управление кредитными организациями: цели, методы. Особенности управления, обусловленные функциями кредитных организаций Организационная структура кредитной организации. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры Планирование в деятельности кредитных организаций. Структура системы планирования в кредитных организациях. Управление персоналом кредитной организации. Особенности и структура банковского персонала.	**2**
	В том числе, практических занятий и лабораторных	**-**

Наименования разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объём часов
1	**2**	**3**
	работ	
	Практическое занятие: Управление кредитными организациями	2
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Тема 3.2. Анализ корпоративной культуры кредитной организации	**Содержание учебного материала**	**2**
	Профессиональные и этические требования, предъявляемые к работникам кредитной организации. Основные направления работы с персоналом в кредитных организациях. Организационная (корпоративная) культура и её влияние на деятельность кредитной организации.	
	В том числе, практических занятий и лабораторных работ	-
	Практическое занятие: Анализ корпоративной культуры кредитной организации	2
	Самостоятельная работа обучающихся	-
Дифференцированный зачет		-
Всего		**40**
Консультации		**0**
Самостоятельная работа		**6**
Итого		**46**

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) И МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

3.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

3.1.1. В ходе реализации дисциплины ОП.02. Менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента	Практическое задание Тестовое задание
Раздел 2. Социально-психологические аспекты менеджмента	Практическое задание Тестовое задание
Раздел 3. Особенности организации управления в кредитных организациях	Практическое задание Тестовое задание

3.1.2. Показатели и критерии оценивания формируемых компетенций

Код компетенции	Показатель освоения	Критерии оценивания	Оценочные средства
1	2	3	4
ОК 01	Знает основы предпринимательской этики; особенности кредитования малого предпринимательства	Дает точную оценку этичности поведения участников предпринимательской и профессиональной деятельности в конкретных ситуациях; находит в открытых источниках оптимальные программы кредитования	Тестовое задание
	Умеет выявлять особенности финансирования бизнеса	Может оценить соответствие предложенных программ кредитования целям предпринимательской деятельности	Практическое задание
ОК 11	Знает правила делового общения с клиентами; основы делопроизводства; правила корпоративной банковской этики	Определяет основные нормы коммуникативного процесса; формулирует нормы и правила делового общения; перечисляет набор необходимых сведений о	Тестовое задание

3.1.3. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме выполнения следующих заданий:

1. практических заданий;
2. тестовых заданий.

При ответе на контрольные вопросы предполагается высказывание собственного мнения студента, но с четкой аргументацией в рамках изученного теоретического материала. Вопросы к предложенным ситуациям не предполагают шаблонного правильного ответа. Схема ответа студента: ответ на вопрос - аргументация на основе теоретического характера. Итоговая оценка устанавливается путем вычисления среднего арифметического по двум указанным заданиям.

Примерные практические задания

Ситуация для анализа. Принцип Парето.

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обусловливают 80% потерь;
- 80% ошибок обусловливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80: 20». В процессе работы за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, специалисту или предпринимателю не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

Кейс-задача «Разработка способов воздействия на сотрудника»

Описание ситуации: Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

1. Используя таблицу 1 выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1 Оценка причин поведения

	Причины поведения	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
		Маловероятно						Очень вероятно
1.	Низкая мотивация							
2.	Недостаточная самостоятельность							
3.	Проблемы со здоровьем							
4.	Семейные проблемы							
5.	Плохое руководство							
6.	Отсутствие перспектив роста							
7.	Другие причины							

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

Типовые тестовые задания

1. Управление – это:

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

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

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

2. Менеджмент – это:

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

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

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

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

А. Ч. Бебидж;

Б. М. Вебер;

В. Ф. Тейлор.

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

А. 1850;

Б. 1790;

В. 1832.

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

А. Ч. Бебидж;

Б. М. Вебер;

В. Ф. Тейлор.

6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

А. функциональное;

Б. вертикальное;

В. прямое.

7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

А. 5;

Б. 3;

В. 9.

8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

А. заместители;

Б. руководители подразделений;

В. руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают:

А. общие, индивидуальные;

Б. групповые, специфические;

В. правильного ответа нет.

10. Выберите правильные функции менеджмента:

А. планирование;

Б. распределение;

В. стимулирование.

Шкалы оценивания

Шкала оценивания практических заданий:

«5» (отлично)	полное изложение полученных знаний в устной форме при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям. Ясное и четкое изложение материала, в соответствии с требованиями учебной программы; выделение существенных признаков изученного, выявление существенных признаков причинно следственных связей, формулировка выводов и обобщений; самостоятельное применение знаний в практической деятельности, уверенное и точное владение приемами работ, самостоятельное выполнение практических заданий.
«4» (хорошо)	изложение полученных знаний в устной форме полное, четкое изложение материала при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям; допускаются отдельные незначительные ошибки при выделении существенных признаков изученного, также допускаются отдельные незначительные ошибки; в практической, самостоятельной деятельности возможна небольшая помощь преподавателя;
«3» (удовлетворительно)	изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует освоению последующего программного материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя; имеются затруднения при выделении существенных признаков изученного и формулировке выводов. Недостаточная самостоятельность в практической деятельности и выполнении заданий воспроизводящего характера.
«2» (неудовлетворительно)	изложение учебного материала неполное, бессистемное; имеются существенные ошибки, которые учащийся не в состоянии исправить даже с помощью преподавателя; неумение делать обобщения и выводы. Не способность аргументировать ответы на контрольные вопросы к практическим ситуациям Полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать.

Шкала оценивания тестового задания

Процент результативности	Качественная оценка уровня подготовки

(правильных ответов)	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

3.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Текущий контроль осуществляется в форме тестовых заданий, практических заданий и отчетов по выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

Типовые тестовые задания

1. Совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы:
   а) принципы
   б) среда
   в) нормы
2. Комплекс факторов, оказывающих непосредственное воздействие на производственную и финансово-хозяйственную деятельность фирмы:
   а) внешняя среда
   б) внутренняя среда
   в) правильного ответа нет
3. Любая организация может выступать как:
   а) открытая система
   б) закрытая система
   в) все ответы верны
4. Внешняя среда организации делится на группы факторов:
   а) прямого и косвенного воздействия
   б) прямого и ситуационного воздействия
   в) ситуационного и технического воздействия
5. Фактор внешней среды, определяющий стратегию, цель и задачи предприятия:
   а) закон и государственные органы
   б) конкуренты
   в) поставщики материальных ресурсов
6. Фактор внешней среды, формирующий нормативную базу организации:
   Состояние экономики относится:
   а) к факторам прямого воздействия
   б) к факторам косвенного воздействия
   в) к факторам смешанного воздействия
7. Совокупность национальных норм, обычаев, традиций относится к:
   а) социально-культурному фактору
   б) политическому фактору
   в) экономическому фактору
8. К внутренней среде организации относится:
   а) структура и цели
   б) задачи и технологии

в) все ответы верны

9. Персонал по отношению к организации является:

а) внешним фактором прямого воздействия

б) внешним фактором косвенного воздействия

в) составляющей внутренней среды

10. Разделение труда является составной частью:

а) планирования

б) мотивации

в) структуры

11. Планирование деятельности организации является:

а) функцией управления

б) результатом управления

в) инструментом управления

г) А и В

12. Начальным элементом планирования является:

а) определение общей цели существования организации

б) определение конечного результата деятельности

в) определение должностных обязанностей

13. Стратегическое планирование предназначено для:

а) определения текущих задач организации

б) определение путей снижения затрат времени на производство продукции

в) определение конкурентных преимуществ организации

г) правильного ответа нет

14. Тактическое планирование предназначено для:

а) определения модели поведения организации на текущий момент

б) определение приоритетных направлений деятельности организации

в) определение долгосрочных перспектив организации

г) правильного ответа нет

15. Оперативное планирование предназначено для:

а) планирования деятельности с учетом сложившейся ситуации

б) создание плана конкурентной борьбы на длительный срок

в) определение основных перспектив деятельности организации

г) все ответы верны

16. Общее планирование охватывает:

а) стратегию конкурентной борьбы

б) план выпуска продукции

в) деятельность организации в целом

г) правильного ответа нет

Типовые практические задания

Задание 1. Изучите Кодекс корпоративной этики двух кредитных организаций и составьте сравнительную таблицу.

Какие различия Вы выявили? Чем можно их объяснить?

Элементы корпоративной этики	Банк «А»	Банк «В»
Для кого предназначен кодекс?		
Нарушения, о которых необходимо сообщить		

Взаимоотношения с клиентами		
Рабочая атмосфера		
Охрана труда		
Внешний вид		
Конфликт интересов		
Работа вне Банка		
Подарки		
Совместная работа близких родственников		
Защита активов Банка		

Задние 2. Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу 2.

Таблица 2 Способы воздействия

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести на другую работу			
2. Уволить			
3. Поговорить			
4. Отстранить от работы, сообщить о своей озабоченности			
5. Спросить коллег, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить			
9. Другие варианты			

Шкалы оценивания

Шкала оценивания тестового задания

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

Шкала оценивания практических заданий.

«5» (отлично)	полное изложение полученных знаний в устной форме при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям. Ясное и четкое изложение материала, в соответствии с требованиями учебной программы; выделение существенных признаков изученного, выявление существенных признаков причинно следственных связей, формулировка выводов и обобщений; самостоятельное применение знаний в практической деятельности, уверенное и точное владение приемами работ, самостоятельное выполнение практических заданий.
«4» (хорошо)	изложение полученных знаний в устной форме полное, четкое изложение материала при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям; допускаются отдельные незначительные ошибки при выделении существенных признаков изученного, также допускаются отдельные незначительные ошибки; в практической, самостоятельной деятельности возможна небольшая помощь преподавателя;
«3» (удовлетворительно)	изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует освоению последующего программного материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя; имеются затруднения при выделении существенных признаков изученного и формулировке выводов. Недостаточная самостоятельность в практической деятельности и выполнении заданий воспроизводящего характера.
«2» (неудовлетворительно)	изложение учебного материала неполное, бессистемное; имеются существенные ошибки, которые учащийся не в состоянии исправить даже с помощью преподавателя; неумение делать обобщения и выводы. Не способность аргументировать ответы на контрольные вопросы к практическим ситуациям Полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать.

Полный комплект оценочных материалов текущего контроля см. Приложение № 2.

3.3. Материалы для самостоятельной работы

Самостоятельная работа предполагает дополнительный объём практических заданий по дисциплине и предназначена для обеспечения отработки умений в рамках данной дисциплины. Работа выполняется студентом самостоятельно, оформляется в виде отчета и сдается преподавателю на проверку. Отчет о выполненной самостоятельной работе сдается преподавателю.

Типовое задание по выполнению самостоятельной работы

Количество часов: 6

Изучите конспект лекций по данной теме и рекомендованную литературу.

На листе формата А3 или А2 постройте ментальную карту на произвольную тематику. При выполнении задания используйте наглядный и демонстрационный материал.

Количество ответвления при построении карты – не менее 5. Уровней построения – не менее 3-х. При построении воспользуйтесь слайд-сопровождением теоретического материала.

Шкала оценивания внеаудиторной самостоятельной работы

«5» (отлично)	Работа выполнена полностью и правильно. Соблюдены требования к построению. Работа оформлена в соответствии с требованиями.
«4» (хорошо)	Работа выполнена правильно. Соблюдены большинство требований к построению. Работа оформлена с незначительными отступлениями от требований.
«3» (удовлетворительно)	Работа выполнена. Допущены ошибки при построении. Работа оформлена не в соответствии с требованиями.
«2» (неудовлетворительно)	Работа не выполнена или выполнена с грубыми нарушениями.

Полный комплект материалов для самостоятельной работы см. Приложение № 3.

4. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Основная учебная литература

1. Астахова, Н. И. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5386-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:https://biblio-online.ru/bcode/426417

2. Гапоненко, А. Л. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 396 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02049-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450687

3. Грибов, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Грибов. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2013. -280с.

4. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/453155

5. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451068

Дополнительная учебная литература

6. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — Серия: Профессиональное образование.

7. Экономика организации: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06278-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455300

8. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452214

9. Михалева, Е. П. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449621

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

Дисциплина реализуется в учебном кабинете гуманитарных дисциплин. Оборудование учебного кабинета: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; специализированная мебель. Технические средства обучения: компьютеры для оснащения рабочего места преподавателя и обучающихся с возможностью выхода в Internet; технические устройства для аудиовизуального отображения информации; аудиовизуальные средства обучения. Программное обеспечение: офисный пакет приложений Microsoft Office.

Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ОМСКИЙ ФИЛИАЛ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

по учебной дисциплине

ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование)

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности 38.02.07 Банковское дело

(очная форма обучения)

Омск, 2021

Промежуточная аттестация проводится в форме выполнения следующих заданий:

3. практических заданий;
4. тестовых заданий.

При ответе на контрольные вопросы предполагается высказывание собственного мнения студента, но с четкой аргументацией в рамках изученного теоретического материала. Вопросы к предложенным ситуациям не предполагают шаблонного правильного ответа. Схема ответа студента: ответ на вопрос - аргументация на основе теоретического характера. Итоговая оценка устанавливается путем вычисления среднего арифметического по двум указанным заданиям.

Практические задания

Ситуация 1. Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Так, свод законов Хаммурапи не только регулировал правовые основы жизни граждан, но и являлся свидетельством возникновения первых зачатков управления.

Согласно своду этих законов, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол, за злословие на родителей отрезали язык, за побои - отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены - оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому - 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

1. Какой управленческой революции способствовало создание свода законов Хаммурапи?
2. Какой вклад внесла разработка свода законов Хаммурапи в развитие менеджмента?
3. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
4. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
5. Что мешает использовать некоторые законы Хаммурапи сегодня?

Ситуация 2. Школа чиновников в Древнем Египте

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий.

В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаёшься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы? Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши умножаются в поле...».

В следующем тексте описываются злоключения офицера. «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твоё, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приёмом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчёты, приветственные послания, выговоры по службе, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска.

Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Профессия, которую они получат в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей. Надо ещё уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады.

У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов. Например, «Наставления Птахотпа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков.

Чиновник древности - это, как правило, человек учёный, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами хорошего тона как знака принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчинёнными, с начальством.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах - ты найдёшь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, поэтому внушаю тебе любить книги как родную мать и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их».

Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твоё жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше

драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?
3. Различаются ли статусы управленца в древние времена и сегодня? Если да, то чём?

Ситуация 3. Японская кухня в России.

История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио».

В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре.

В Сыктывкаре ресторан «Васаби-Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни.

Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые

Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики - был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции. Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни - лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, - любимые всеми роллы «филадельфия».

На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое. Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лососю. Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика.

Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой - мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему.

Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками. В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе - при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного.

Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби-Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании?

2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации.

3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию?

4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило?

Ситуация 4. Ошибка в планировании.

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось.

Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их.

Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

Ситуация 5. Египетская бюрократия.

Социальное положение и материальное благополучие египтянина зависело от того, какую ступеньку в служебной иерархии он занимал. Доступ к службе был облегчён для знати, хотя не был закрыт для других сословий. Он зависел от уровня образования, поэтому счастливчики, попавшие в правительственную придворную школу, могли дослужиться до высших постов и завещать свой статус детям. Последние автоматически вступали в ряды аристократии, но служебную карьеру должны были начинать снизу - с должности обыкновенного писца.

Несмотря на множество должностей, точного разграничения функций не существовало. Отсюда споры и вражда между отдельными ведомствами. Характерная черта египетской бюрократии - широкое совместительство и параллельное существование системы должностей и системы чинов. Управление провинциями лежало на номархах, совмещавших судебную власть и сбор податей. Они назывались «начальниками поручений». Во главе чиновной знати стоял визирь, соединявший судебную, административную и полицейскую власть. Его именовали «начальником всего государства» либо «созерцающим тайны неба». На него возлагались обязанности издавать законы, повышать в чинах, устанавливать пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. В его ведении находились государственный архив и шесть судебных палат.

Важным вельможей был также хранитель печати, или казначей. Его титул «заведующий всем, что есть и чего нет». Под его началом состояли смотрители «двух житниц», рядовые писцы, «начальник царских угодий», заведующие царскими виноградниками, министр общественных работ (начальник работ), военный и морской министры. Кроме них были комендантры крепостей, начальники караванов, главы замков, округов и деревень, начальники жрецов.

Представители знати носили титул «стоящий над людьми», обозначавший принадлежность к высшему сословию. Верхушка власти - князья - имели кроме того

придворные титулы: «царский знакомый», «друг», «единственный друг». Венец карьеры чиновника - получение сана «имахи» - подданного царя. Он имел право ещё при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из казённых каменоломен, жертвенная доска, фасад гробницы для заупокойного культа, участок земли. За особые заслуги жаловались целые города. В своих посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, вельможи обязательно перечисляли как свои заслуги, так и царские милости. В сохранившейся автобиографии вельможи Птамепсеса говорится, что он был воспитан во дворце вместе с царевичами, женился на старшей царевне, стал верховным жрецом в Мемфисе и настолько возвысился, что «его величество позволил ему целовать свои ноги и не позволил ему целовать пол».

Чиновникам - гражданским и духовным - могли быть пожалованы особые привилегии - освобождение от повинностей (переноска тяжестей, выполнение поручений), кормления скота, полевых работ, постоя курьеров. За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились не только тем, что их любит фараон, но и тем, что отечески заботились о жителях вверенных им городов. В знак благодарности подданные называли своих детей именами любимых правителей.

Номархи с удовольствием повествовали о добрых делах. Один из них, по имени Амени, уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил., не было голодного в моё время». Забота о подданных не оставалась незамеченной фараоном. Он щедро награждал чиновников, помня о том, что сильная центральная власть, патерналистский стиль управления препятствовали развитию центробежных сил и сепаратистских устремлений.

Повышение в должности сопровождалось не только дополнительными привилегиями (лично чиновнику и его подданным), но и эмоциональным подъёмом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трёх на этой земле». «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба, ... плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали, ... старики вместе с детьми были в радости».

1. Какие наиболее важные ступени управленческой пирамиды можно выделить в Древнем Египте?
2. Насколько проявлялось разделение труда у высших должностных лиц?
3. Рассмотрите описанный в примере механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

Ситуация 6. Инструкция визиря Рехмира.

Археологами были найдены древние записи на стенах гробницы египетского визиря Рехмира, которые представляют интерес и для современной науки управления. Выдержки из этих текстов приведены ниже.

«Выслушивая подчинённых, визирь должен сидеть на своём седалище. На полу должен быть ковёр, за спиной и под ногами - подушка, в руках - палка. Перед ним должны быть развёрнуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета - справа, докладчик - слева, секретари - рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоначальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы всё это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подаётся визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера - сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета. Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы - в течение четырёх дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырёхмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкции об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всём и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчёт все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатлённый на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда эти инструкции иллюстрированы изображением деловых сцен: приём посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?
2. Как бы вы оценили уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте?
3. Можно ли найти сходство между обязанностями и работой египетского визиря и деятельностью современных руководителей?

Ситуация 7. Тайный покупатель.

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула - директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок - это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё -от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?»

«Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... - уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. - Если вы хотите просто поговорить - у меня на это времени, знаете ли, нет!» - резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла.

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?

2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.

3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?

4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?

5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?

6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?

7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?

8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

Ситуация 8. Креативная стратегия.

Маркетологи, рекламисты и «пиарщики» много «играют на нервах» у потребителей. Согласитесь, все чаще мы видим рекламные сообщения, которые обращаются к нашим эмоциям и чувствам. Так называемый WOW-маркетинг стал одним из самых любимых инструментов рекламистов. Однако, очень часто, в погоне за креативом, за вниманием потребителей, забывается эффективность контакта. Но творческая идея и четкий подход к ее реализации может сделать любую цель реальной, даже ту, о которой мы сегодня расскажем. Особенное отношение к клиентам в банке Umpqua позволило не просто выделиться из ряда однотипных банков, но значительно увеличить свой капитал.

Речь пойдет о банке Umpqua, который за несколько лет расширился от 6 до 183 отделений на Западном побережье США (рост активов составил более $182 млрд.). Как? Используя творческую стратегию и революционные нововведения. Отделения банка Umpqua должны были стать узнаваемыми и отличными от отделений любых других банков.

Президент Рэй Дэвис объясняет это так: “Если бы Вы взяли людей, завязав им глаза, послали в банк и сняли повязку с глаз, то 99% из них сказали бы: "Я нахожусь в каком-то банке". Нам нужно, чтобы наши клиенты сказали: "Я нахожусь в банке Umpqua". Мы не хотим, чтобы банковское дело здесь было подобно банковскому делу где-либо еще”.

Дизайн отделений обращается ко всем пяти чувствам человека.

Как должен выглядеть банк? Хорошо обставленным и снабженным всем необходимым, как элитная картинная галерея.

Как должен звучать? Музыка подталкивает людей к взаимодействию. Банк приглашает клиентов послушать в своем отделении музыку местных инди-групп. После её также можно скачать в Интернете или приобрести диск.

Какой у банка аромат? Для Северо-Запада Тихого океана ответ очевиден - это кофе.

Сотрудники банка с радостью сварят для клиента чашечку кофе собственной марки Umpqua Blend.

Каким банк должен быть на вкус? В конце каждой банковской операции клиент получает плиточку шоколада в золотой обертке, который подается на серебряном блюде.

Какие ощущения должны испытывать клиенты банка? Каждый филиал Umpqua ориентируется на особенности общества. Проходит организация книжных клубов, вечеров кино, и даже лиги боулинга (с помощью Wii технологии на больших экранах высокого разрешения). Люди приходят в отделение банка в Саут-Портленд в середине дня, на них рубашки для боулинга. Некоторые клиенты ждут встречи с банкиром, а другие играют в боулинг! Это невероятно. Создается уникальная атмосфера, и после люди говорят: "Это было весело, давайте вернемся».

Стратегия Umpqua проста - единственное в своем роде предложение ценности в банковской отрасли. А кто из нас может изменить мышление, подняв его на этот ценностный уровень, и действительно удивить клиентов?

1. Как вы считаете, насколько эффективна подобная стратегия банка?
2. Насколько опыт зарубежного банка применим к российским условиям?

Ситуация 9. Нужен ли тотальный контроль?

Компания «Мебель-Ком» занимается разработкой дизайна и производством кухонной мебели. Компания позиционирует свои услуги, как ориентированные на индивидуальный подход к каждому заказчику. Продажи «длинные», продукт сложный и дорогой. Работают вместе специалисты-дизайнеры и менеджеры по работе с клиентами, образуя при этом своеобразные парные команды. С каждым клиентом подолгу разрабатывается дизайн кухни, оговариваются всевозможные детали.

Руководитель отдела по работе с клиентами недоволен результатами продаж. В последнее время многие клиенты «исчезают» где-то посреди этапа разработки дизайна. В качестве усиления контроля им решено было применить следующий метод - на оперативках он начинает спрашивать о действиях по каждому клиенту (их достаточно много, собрания длятся по два часа). Менеджеры ведут подробный отчёт, где пишут, когда какую бумажку выслали. Ранее система отчётов состояла из перечисления работы только с ключевыми клиентами (их 30 %), уже на этапе реализации проекта.

1. К чему приведёт детализация контроля - к мотивации или к демотивации?
2. Если у руководителя есть подозрение, что сотрудники недостаточно хорошо работают с клиентами, как ему создать мотивирующую к этому обстановку?
3. Какими последствиями чреват такой тотальный контроль?

Ситуация 10. Контроль рабочего времени.

В торговой компании «Анна» много мелких филиалов. Это розничные магазины по продаже одежды, которые территориально разбросаны, и в каждом работает всего несколько человек.

Сотрудники магазинов должны непременно быть на месте с 10 часов утра до 7 часов вечера, их зарплата прямо связана с отработанным временем. В каждом магазине есть электронный журнал учёта рабочего времени, где сотрудники должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются - кто-то один отмечает всех остальных, и так по очереди все могут приходить позже и уходить раньше положенного времени. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

1. Можно ли назвать действия сотрудников компании «Анна» поведением, ориентированным на контроль?
2. Процесс контроля состоит из трёх этапов: установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия. На каком этапе система контроля дала сбой?
3. Какие решения вы можете предложить, чтобы корректно вести учёт отработанного времени и учитывать реальную эффективность сотрудников?

Ситуация 11. «Работа с прохладцей» и «групповой эффект».

Американский социолог и психолог Э. Мэйо в 1882 г. подтвердил открытый Ф. У. Тейлором феномен «работы с прохладцей», доказав это в безукоризненно строгих научных опытах. Так, Мэйо установил, что рабочие одного из цехов выполняли 6 тыс. операций вместо положенных по норме 7 тыс. Наблюдение за поведением людей обнаружило, что они приостанавливали работу ещё до того, как истекало рабочее время. При этом большинство откровенно сообщало интервьюерам, что они могли бы легко выполнять больший объём работы, но если они будут делать слишком много, компания повысит норму

выработки. Другие объясняли, что низкий темп работы защищает медлительных рабочих от нареканий начальства.

Открытие этого факта позволило говорить о существовании каких-то неформальных, т. е. не санкционированных администрацией норм производительности.

Ещё Тейлор утверждал, что энергичный рабочий, как правило, ориентируется на собственные нормы, но вынужден подчиниться тем законам, которые преобладают в данной группе. Он называл это явление «коллективное давление», а сегодня оно получило название «групповой эффект».

Таким образом, причиной работы с прохладцей служит не лень или незаинтересованность в труде работника, а принуждение трудиться хуже, испытываемое им со стороны собственных товарищей. Так как люди различаются по своей психологической природе, нравственным ценностям, то и трудятся они по-разному: одни стараются отсидеться в тени, другие берут на себя повышенные обязательства. Казалось бы, те и другие должны оказывать друг на друга равное влияние. Но в жизни вышло не так. Почему-то задавали тон бригаде и тянули назад передовиков, опуская их до своего уровня производительности слабые работники.

Механизм группового давления Ф. У. Тейлор изучал на конкретных примерах. В своих первых опытах в Мидвеле он пытался склонить рабочих – с помощью обучения новичков профессии и материального вознаграждения – к повышению индивидуальной выработки вопреки коллективным нормам.

Каждый раз новички обещали выполнить его просьбу, но никогда не сдерживали слова. Выясняя причины, Ф. У. Тейлор обнаружил, что они испытывают сильное давление не только со стороны своей группы, но и со стороны рабочих всего завода («коллективное давление»). Поэтому-то и не рискуют действовать вопреки сложившимся правилам. Ф. У. Тейлор писал, что на предприятии «молодые и неопытные рабочие получают в этом смысле поучения от старших. Все виды убеждения и социального давления пускаются в ход, чтобы воспрепятствовать алчному и эгоистичному рабочему поставить новый рекорд, который приведёт лишь к временному повышению его оклада в то время как всех, кто отстал от него, заставят работать больше за ту же плату».

Старые рабочие рассматривали сознательное сокращение выработки как свой моральный и классовый долг перед товарищами, критерий честности и порядочности человека. Поэтому обязанность трудиться не в полную силу позволяла идентифицировать себя в качестве значимой, высоко ценимой другими личности. Новички испытывали на себе действие неформального контроля через систему принудительных норм, называемых «правилами игры».

Нарушавшему их грозило применение санкций типа изменения к нему отношения со стороны «значимых других», понижения личного статуса, а в отдельных случаях вело к изгнанию из группы или увольнению с завода.

Совершенно очевидно, что Тейлор поставил новичков перед почти неразрешимой проблемой. С одной стороны, они могли получить приличное денежное вознаграждение, поправить свои дела и закрепиться на рабочем месте. А это для неквалифицированного рабочего при сложных условиях на рынке труда было жизненно важно. Им сулили престижную специальность механика, они заручались доверием администрации и, следовательно, могли рассчитывать на дальнейшее служебное повышение.

С другой стороны, приняв условия, новички становились предателями или «штрейкбрехерами». Как правило, это оборачивалось унижением и социальной изоляцией, которая могла привести к потере уважения к себе. Предстояло сделать выбор между формальным и неформальным. В этой ситуации новички всегда предпочитали второе первому.

Зарубежные социологи подсчитали, что только 10% рабочих в американской промышленности способны сопротивляться групповому давлению, не снижая производительности в ответ на денежное вознаграждение. Человек трудится в среде себе

подобных. Его нельзя представлять как Робинзона, изолированного от социального окружения. Стало быть, весь ценностный мир рабочего сориентирован определённым образом, в одном направлении – на «значимых других». Каждый из нас ожидает признания со стороны окружающих, ищет поддержки у них. Активно включаясь в совместную деятельность, признавая свою группу частью своего социального мира, человек требует и от других признания групповых норм. К сожалению, этот добровольный процесс иногда принимает извращённые формы прямого давления, становится.

1. М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют несколько причин вступления людей в неформальные группы – принадлежность, защита, помощь, общение, симпатия. Назовите мотивацию неформальной группы, сознательно работающей «с прохладцей».
2. Присущи ли описанным здесь объединениям рабочих такие характеристики неформальных групп, как социальные нормы, сопротивление переменам и наличие

неформальных лидеров? Докажите свой ответ.

3. Какой вид негативного последствия контроля иллюстрирует данная ситуация?
4. Какие вы видите способы решения проблемы «группового давления»?

Ситуация 12. Участие трудящихся в управлении.

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими.

Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении. Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими

производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами.

Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в

25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»? 3. Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?

Ситуация 13. Менеджер из «не пойми кого».

Ольга пришла в компаниюSSSS (SaratovSoftwareSolutions&Services) два года назад. Как раз тогда она закончила Саратовский университет по специальности филолог со знанием английского и испанского языков. Но работы для переводчиков в городе не было совсем. А SSSS как раз активно расширялась, набирая тестеров на новый проект с американским заказчиком. Итак, два года назад Ольга получила должность juniortester и приступила к незатейливой работе кликателя. Ольга была девушкой методичной и аккуратной, поэтому дефектов в интерфейсе тестируемой программы она выявляла очень много. Попутно, чтобы как-то втянуться в тему, Оля начала читать статьи и книжки по тестированию программного обеспечения. Немного погуглив, она вышла на интересные англоязычные статьи в этой сфере, которые прочла все до одной (зря, что ли учила в универе английский).

Постепенно в голове начали появляться мысли, что можно изменить в проекте, и как уйти от 8-часового кликанья. Мысли Ольга старалась обсуждать с начальником, который както сразу обрадовался тому, что хоть кто-то в команде что-то предлагает. В итоге, через год Ольга уже трудилась над описанием процессов тестирования для следующего заказчика.

Ольга попала в проект, который шёл уже два года до неё. Команда была небольшая: два синьор - программиста Сергей и Фёдор (обоим около 30 лет) и два студента - джуниора Коля и Лёша. Руководил командой менеджер Игорь. У команды была особенность – ребята были потрясающими спецами по Java, но абсолютно не разговаривали по-английски. Прочесть или написать со словарём – да, а поговорить по телефону с заказчиком – нет. Эту функцию выполнял Игорь. С приходом Ольги Игорь вздохнул с облегчением. Во-первых, даже его английского не всегда хватало, чтобы понять, чего от них хочет Кришнарам (американский индус, представитель заказчика). Во-вторых, он уже два года не был в отпуске, потому что никто из команды не мог его подменить на переговорах и совещаниях. Ольга взялась за дело с воодушевлением. Стратегия тестирования, критерии выпуска продукта, обоснование автоматизации тестов…

Игорь сразу начал брать нового тестера на совещания, чтобы а) кто-то подсказывал, что там «мяукает» Кришнарам; б) кто-то отвечал на вопросы о тестировании. В итоге, дошло до того, что Кришнарам начал звонить Оле напрямую, чтобы задать вопросы по проекту, а иногда просто так поболтать.

Так прошёл почти год в новом проекте. Как-то Игорь вызвал Олю к себе и сообщил, что уходит менеджером аккаунта в соседний отдел, и ему нужно решить, кого ставить на своё место. И он уже решил. Ольгу. Да, она меньше всех в этом проекте, но она лучше всех общается с заказчиком, понимает, что происходит с точки зрения качества и готовности продукта.

Ольгу эта новость одновременно и воодушевила и шокировала. Она никогда не думала, что за два года сможет стать руководитель команды. Кроме того, она совершенно не представляла, как воспримут эту новость Сергей и Фёдор, старшие в команде.

И опасения её оказались не напрасны. В четверг на отдельном совещании Игорь объявил о своём уходе и назначении Оли менеджером. Сергей бросил: «Это все новости?», встал и тут же молча вышел из комнаты. Фёдор и два джуниора, казалось, восприняли новость спокойно.

На следующий день, выходя на обед, Оля услышала вопли Сергея с лестничной площадке снизу: «Федя, ну неужели тебя это не напрягает? Мы в этой компании восемь лет. Восемь! Лет! Фигачим код, как черти! А менеджером делают её! Блин, два года в компании, человек даже не знает, есть ли в Javaмножественное наследование, а её – менеджером! Ну, пусть теперь рулит, посмотрим, чем это закончится…».

1. Каких формальных и неформальных лидеров вы видите в описываемой команде?
2. Ольга стала формальным лидером. Чего не хватает ей для того, чтобы завоевать неформальный авторитет?
3. Что могут предпринять недовольные члены команды? Каких проблем Ольге стоит опасаться? 4. Что делать Ольге прямо сейчас? Как исправить ситуацию?

Ситуация 14. Ложка дёгтя.

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется - на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой -исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй - не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

Ситуация 15. Уникальный специалист.

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист -Фёдор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьёт верёвки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель - не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встаёт на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенности одного человека. Причём уволить его невозможно - второго такого специалиста не найти.

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для Фёдора Иванова?
2. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
3. Как вы думаете, действительно ли такого работника невозможно заменить? Так ли ценен он для предприятия?
4. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчинённым?

Ситуация 16. Кризис власти в автосервисе.

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе.

Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых - они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали - и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли -неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие - трудовая дисциплина значительно улучшилась.

Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?
2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?
3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?
4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?
5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?
6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

Ситуация 17. Принцип Парето.

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Виль-фредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обусловливают 80% потерь;
- 80% ошибок обусловливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80: 20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается

80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

4. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
5. Во всех ли случаях действует этот принцип?
6. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

Ситуация 18. Нестандартное решение.

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?

Ситуация 19. Высшее образование еще не повод.

Ситуация в плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения.

Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
3. Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

Ситуация 20. Производственный конфликт.

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

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте. **Рабочие:** Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает. **Мастер:** Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать! **Бригадир** (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

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

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

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

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

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

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

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

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

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали! **Крюков:** Пошли домой, ребята!

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

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

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

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

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

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

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

Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека?

Какие деньги? Платить должны виновные. Вызывает начальника отдела снабжения.

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

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

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гети-наксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

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

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

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

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

Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

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

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

ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

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

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Ситуация 21. Вводный адаптационный курс

У банка изменился состав собственников, и перед службой персонала в числе прочих была поставлена задача: изменить структуру вводного адаптационного курса для сотрудников.

Новые собственники и топ-менеджеры обозначили цели банка и стратегию их достижения. Была выработана миссия и корпоративные ценности компании. Последние предполагали развитие духа здоровой конкуренции внутри сети. Основной упор делался на повышение качества услуг путем их стандартизации.

Изменения также коснулись темпов и источников роста банка. Ставка была сделана на расширение региональной сети, открытие небольших филиалов со стандартным набором услуг для физических и юридических лиц. Планировалось отрабатывать нововведения в центральном офисе, а на уровень филиалов спускать только проверенные технологии. Были определены несколько целевых групп клиентов, выявлены их потребности и под каждую группу разработано свое стандартное предложение. Банк ставил задачу развития активных продаж для целевых групп клиентов.

В соответствии с новыми корпоративными ценностями изменилась кадровая политика и требования к сотрудникам, особенно к их личностным качествам (на смену консерватизму и традициям должна была прийти здоровая агрессивность и амбиции). Также в банке была введена новая информационная система.

Пока осуществлялись данные преобразования, структура адаптационного курса для персонала оставалась прежней. Он состоял из основной и специальной частей.

Основная часть проводилась для всех новых сотрудников и включала следующие темы:

1. Структура банка, основные подразделения, их функции. Полномочия.
2. Предлагаемые банковские продукты.
3. Нормативная база для банковского работника.
4. Деловая игра «Коммуникации в банке».

Занятия по первой теме вел начальник отдела кадров филиала, по второй – один их руководителей подразделений банка, по третьей – начальник или один из специалистов юридического отдела, по четвертой – тренинг-менеджер.

Данный курс проводился для всех новых сотрудников в первый день обучения. Для некоторых категорий персонала (операционисты, специалисты кредитных отделов, callцентра) в течение еще одного дня руководители соответствующих направлений проводили занятия по индивидуальной программе (по специальности).

1. Насколько прежняя структура адаптационного курса соответствует новым требованиям?
2. Какова может быть новая структура адаптационного курса, в которой будут учтены планируемые нововведения

Ситуация 22. Кадровая стратегия в банке

В «Альфа-банке» работают высокопрофессиональные специалисты.

Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, – 34 года. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются «Нам нужны профессионалы».

В банке используют следующие методы набора персонала:

• Разработаны анкеты-резюме, которые каждый потенциальный работник банка может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров.

• Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях – «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.

• Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.

• Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.

• Размещается информация о вакансиях на баннерах на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).

Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка.

В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы. Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются преимущественно западные специалисты.

Отбор персонала проходит по следующей схеме: первичный отбор проводит отдел подбора кадров;

профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и

специалисты подразделений банка (включает тесты, опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование); проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

Контрольные вопросы:

1 Охарактеризуйте кадровую стратегию банка.

2 Обозначьте ключевые требования к работникам банка.

3 Объясните, почему выбраны обозначенные методы набора персонала и оцените их целесообразность применения.

Ситуация 23. Молодой начальник отдела.

В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием.

Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. до прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию.

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество. Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники

отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?
3. В чем ошибка высшего руководства?
4. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?
5. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?

Ситуация 24. Креативная стратегия.

Маркетологи, рекламисты и «пиарщики» много «играют на нервах» у потребителей. Согласитесь, все чаще мы видим рекламные сообщения, которые обращаются к нашим эмоциям и чувствам. Так называемый WOW-маркетинг стал одним из самых любимых инструментов рекламистов. Однако, очень часто, в погоне за креативом, за вниманием потребителей, забывается эффективность контакта. Но творческая идея и четкий подход к ее реализации может сделать любую цель реальной, даже ту, о которой мы сегодня расскажем. Особенное отношение к клиентам в банке Umpqua позволило не просто выделиться из ряда однотипных банков, но значительно увеличить свой капитал.

Речь пойдет о банке Umpqua, который за несколько лет расширился от 6 до 183 отделений на Западном побережье США (рост активов составил более $182 млрд.). Как? Используя творческую стратегию и революционные нововведения. Отделения банка Umpqua должны были стать узнаваемыми и отличными от отделений любых других банков.

Президент Рэй Дэвис объясняет это так: “Если бы Вы взяли людей, завязав им глаза, послали в банк и сняли повязку с глаз, то 99% из них сказали бы: "Я нахожусь в каком-то банке". Нам нужно, чтобы наши клиенты сказали: "Я нахожусь в банке Umpqua". Мы не хотим, чтобы банковское дело здесь было подобно банковскому делу где-либо еще”.

Дизайн отделений обращается ко всем пяти чувствам человека.

Как должен выглядеть банк? Хорошо обставленным и снабженным всем необходимым, как элитная картинная галерея.

Как должен звучать? Музыка подталкивает людей к взаимодействию. Банк приглашает клиентов послушать в своем отделении музыку местных инди-групп. После её также можно скачать в Интернете или приобрести диск.

Какой у банка аромат? Для Северо-Запада Тихого океана ответ очевиден - это кофе.

Сотрудники банка с радостью сварят для клиента чашечку кофе собственной марки Umpqua Blend.

Каким банк должен быть на вкус? В конце каждой банковской операции клиент получает плиточку шоколада в золотой обертке, который подается на серебряном блюде.

Какие ощущения должны испытывать клиенты банка? Каждый филиал Umpqua ориентируется на особенности общества. Проходит организация книжных клубов, вечеров кино, и даже лиги боулинга (с помощью Wii технологии на больших экранах высокого разрешения). Люди приходят в отделение банка в Саут-Портленд в середине дня, на них рубашки для боулинга. Некоторые клиенты ждут встречи с банкиром, а другие играют в боулинг! Это невероятно. Создается уникальная атмосфера, и после люди говорят: "Это было весело, давайте вернемся».

Стратегия Umpqua проста - единственное в своем роде предложение ценности в банковской отрасли. А кто из нас может изменить мышление, подняв его на этот ценностный уровень, и действительно удивить клиентов?

1. Как вы считаете, насколько эффективна подобная стратегия банка?
2. Насколько опыт зарубежного банка применим к российским условиям?

Ситуация 25. «АК Барс» банк на рынке услуг для малого и среднего бизнеса.

Перед специалистами банка были поставлены следующие задачи:

1. Определение позиций отдельных видов услуг (11 видов) «АК Барс» Банка на рынке малого и среднего бизнеса.

2. Разработка стратегических рекомендаций по видам услуг для малого и среднего бизнеса.

Предстояло выполнить следующие виды работ::

1. Оценка позиций видов услуг «АК Барс» Банка для малого и среднего бизнеса по отношению к конкурентам по матрице БКГ в динамике за 5 лет.

2. Сравнительный анализ позиций видов услуг «АК Барс» Банка для малого и среднего бизнеса по модифицированной матрице БКГ.

3. Анализ позиций видов услуг «АК Барс» Банка для малого и среднего бизнеса по матрице оценки перспектив товара на рынке.

4. Позиционирование на основе карт восприятия видов услуг потребителем – организациями малого и среднего бизнеса.

5. Разработка рекомендаций по стратегии развития видов услуг.

Трудоемкость сбора информации:

- сбор вторичной информации – 40 часов;
- сбор первичной информации от 50 клиентов, включая разработку и согласование анкет – 120 часов.

Задание к кейсу: разработать календарный график работ по подготовке и проведению маркетингового исследования, основываясь на данных о трудоемкости сбора информации и трудоемкости работ по позиционированию таблицы.

Тестовые задания

1. Совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы:
а) принципы
б) среда
в) нормы
2. Комплекс факторов, оказывающих непосредственное воздействие на производственную и финансово-хозяйственную деятельность фирмы:
а) внешняя среда
б) внутренняя среда
в) правильного ответа нет
3. Любая организация может выступать как:
а) открытая система
б) закрытая система
в) все ответы верны
4. Внешняя среда организации делится на группы факторов:
а) прямого и косвенного воздействия
б) прямого и ситуационного воздействия
в) ситуационного и технического воздействия
5. Фактор внешней среды, определяющий стратегию, цель и задачи предприятия:
а) закон и государственные органы
б) конкуренты
в) поставщики материальных ресурсов
6. Фактор внешней среды, формирующий нормативную базу организации:
Состояние экономики относится:
а) к факторам прямого воздействия
б) к факторам косвенного воздействия
в) к факторам смешанного воздействия

7. Совокупность национальных норм, обычаев, традиций относится к:
а) социально-культурному фактору
б) политическому фактору
в) экономическому фактору
8. К внутренней среде организации относится:
а) структура и цели
б) задачи и технологии
в) все ответы верны
9. Персонал по отношению к организации является:
а) внешним фактором прямого воздействия
б) внешним фактором косвенного воздействия
в) составляющей внутренней среды
10. Разделение труда является составной частью:
а) планирования
б) мотивации
в) структуры
11. Планирование деятельности организации является:
а) функцией управления
б) результатом управления
в) инструментом управления
г) А и В
12. Начальным элементом планирования является:
а) определение общей цели существования организации
б) определение конечного результата деятельности
в) определение должностных обязанностей
13. Стратегическое планирование предназначено для:
а) определения текущих задач организации
б) определение путей снижения затрат времени на производство продукции
в) определение конкурентных преимуществ организации
г) правильного ответа нет
14. Тактическое планирование предназначено для:
а) определения модели поведения организации на текущий момент
б) определение приоритетных направлений деятельности организации
в) определение долгосрочных перспектив организации
г) правильного ответа нет
15. Оперативное планирование предназначено для:
а) планирования деятельности с учетом сложившейся ситуации
б) создание плана конкурентной борьбы на длительный срок
в) определение основных перспектив деятельности организации
г) все ответы верны
16. Общее планирование охватывает:
а) стратегию конкурентной борьбы
б) план выпуска продукции
в) деятельность организации в целом
г) правильного ответа нет
17. Частное планирование охватывает:
а) конкретную производственную линию
б) отдельное направление работы организации
в) деятельность структурных подразделений
г) все ответы верны
18. Долгосрочное планирование своими целями и задачами сходно с:
а) тактическим

б) стратегическим
в) оперативным
г) правильного ответа нет
19. Планирование подлежит:
а) цель организации
б) персонал
в) материалы
г) все ответы верны
д) правильного ответа нет
20. Бизнес-планирование предназначено для:
а) создания концепции дальнейшего развития
б) финансового обоснования предлагаемого коммерческого проекта
в) соискания финансовой поддержки сторонних организаций
г) все ответы верны
д) А и В
21. Целевое планирование связано:
а) с определением миссии организации
б) с определением стратегии организации
в) с определением тактики организации
г) правильного ответа нет
22. Финансовое планирование предполагает учет:
а) возможных доходов
б) возможных расходов
в) предыдущих прибылей
г) А и Б
23. Планирование деятельности организации является:
а) функцией управления
б) результатом управления
в) инструментом управления
г) А и В
24. Начальным элементом планирования является:
а) определение общей цели существования организации
б) определение конечного результата деятельности
в) определение должностных обязанностей
25. Стратегическое планирование предназначено для:
а) определения текущих задач организации
б) определение путей снижения затрат времени на производство продукции
в) определение конкурентных преимуществ организации
г) правильного ответа нет

Шкалы оценивания

Шкала оценивания практических заданий.

«5» (отлично)	полное изложение полученных знаний в устной форме при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям. Ясное и четкое изложение материала, в соответствии с требованиями учебной программы; выделение существенных признаков изученного, выявление существенных признаков причинно следственных связей, формулировка выводов и обобщений; самостоятельное применение знаний в практической деятельности, уверенное и точное владение приемами работ, самостоятельное выполнение практических заданий.

«4» (хорошо)	изложение полученных знаний в устной форме полное, четкое изложение материала при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям; допускаются отдельные незначительные ошибки при выделении существенных признаков изученного, также допускаются отдельные незначительные ошибки; в практической, самостоятельной деятельности возможна небольшая помощь преподавателя;
«3» (удовлетворительно)	изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует освоению последующего программного материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя; имеются затруднения при выделении существенных признаков изученного и формулировке выводов. Недостаточная самостоятельность в практической деятельности и выполнении заданий воспроизводящего характера.
«2» (неудовлетворительно)	изложение учебного материала неполное, бессистемное; имеются существенные ошибки, которые учащийся не в состоянии исправить даже с помощью преподавателя; неумение делать обобщения и выводы. Не способность аргументировать ответы на контрольные вопросы к практическим ситуациям Полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать.

Шкала оценивания тестового задания

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

Приложение 2

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ОМСКИЙ ФИЛИАЛ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

по учебной дисциплине

ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование)

программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности 38.02.07 Банковское дело
(очная форма обучения)

Омск, 2021

Тестовые задания

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

1. Совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы:
а) принципы
б) среда
в) нормы
2. Комплекс факторов, оказывающих непосредственное воздействие на производственную и финансово-хозяйственную деятельность фирмы:
а) внешняя среда
б) внутренняя среда
в) правильного ответа нет
3. Любая организация может выступать как:
а) открытая система
б) закрытая система
в) все ответы верны
4. Внешняя среда организации делится на группы факторов:
а) прямого и косвенного воздействия
б) прямого и ситуационного воздействия
в) ситуационного и технического воздействия
5. Фактор внешней среды, определяющий стратегию, цель и задачи предприятия:
а) закон и государственные органы
б) конкуренты
в) поставщики материальных ресурсов
6. Фактор внешней среды, формирующий нормативную базу организации:
Состояние экономики относится:
а) к факторам прямого воздействия
б) к факторам косвенного воздействия
в) к факторам смешанного воздействия
7. Совокупность национальных норм, обычаев, традиций относится к:
а) социально-культурному фактору
б) политическому фактору
в) экономическому фактору
8. К внутренней среде организации относится:
а) структура и цели
б) задачи и технологии
в) все ответы верны
9. Персонал по отношению к организации является:
а) внешним фактором прямого воздействия
б) внешним фактором косвенного воздействия
в) составляющей внутренней среды
10. Разделение труда является составной частью:
а) планирования
б) мотивации
в) структуры

Раздел 2. Социально-психологические аспекты менеджмента

1. В менеджменте выделяются следующие виды коммуникаций:
а) межличностные
б) диагональные

в) внеуровневые
г) многоуровневые
2. Процесс коммуникаций начинается с этапа
а) зарождения идеи
б) декодирования информации
в) кодирования и выбора канала передачи
г) передачи информации
3. Коммуникационная связь между начальником отдела кадров и главным бухгалтером является
а) диагональной
б) вертикальной
в) формальной
г) горизонтальной
4. Организация процесса общения с аудиторией начинается с этапа
а) подготовки к общению
б) оценки результатов делового общения
в) создание контакта с аудиторией
г) определения цели общения
5. Несловесная информация, поступающая без использования словесных символов, лежит в основе коммуникации
а) невербальной
б) открытой
в) закрытой
г) вербальной
6. Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации, называется
а) лидерством
б) руководством
в) влиянием
г) властью
7. Статус группы определяется
а) позицией формального лидера
б) эффективностью ее работы
в) ролью, которая отведена ей в организации
г) характером выполняемых работ
8. Установите правильную последовательность действий руководителя при разрешении конфликта
а) анализ конфликта 3
б) изучение причин конфликта 1
в) разрешение конфликта 4
г) ограничение числа участников конфликта 2
9. Стиль управления - это:
а) манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
б) форма отношений с руководством организации
в) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
г) распорядок работы учреждения
10. Какие группы факторов учитываются в мотивационной модели Ф. Герцберга:
а) социальные и мотивирующие
б) гигиенические и мотивационные
в) ожидания и социальной справедливости

Раздел 3. Особенности организации управления в кредитных организациях

1. Процессы, характеризующие управление персоналом банка:
а) полное и своевременное удовлетворение потребностей банка в трудовых ресурсах
б) поэтапное обеспечение потребностей банка в трудовых ресурсах.
в) системное изменение профессиональных обязанностей сотрудников.
г) последовательная смена руководящего состава
2. Что такое стратегия банка?
а) разработка обоснованных мер и мероприятий для достижения намеченных е) целей
б) разработка расширения банковских операций
в) разработка технологической цепочки банковской деятельности
3. Укажите из каких компонентов слагается банковский менеджмент?
а) корректировка целей
б) анализ рынка
в) процесс принятия решения
г) информационное обеспечение
4. Какова иерархия принятия решений в банке?
а) высшее звено банка
б) среднее звено банка
в) руководство филиалов банка
г) низшее звено банка
5. Для управления ликвидностью кредитные организации, как правило, используют:
а) межбанковские кредиты
б) эмиссию облигаций
в) выпуск векселей
6. Под транспарентностью кредитной организации понимается:
а) платежеспособность
б) способность удовлетворять требования акционеров, кредиторов и вкладчиков
в) информационная прозрачность кредитной организации
г) способность своевременно осуществлять обязательные платежи
7. Кредитным организациям запрещено осуществлять (2 правильных ответа):
а) производственную деятельность
б) страховую деятельность
в) привлечение денежных средств во вклады
г) перечисление денежных средств по счетам клиентов
8. Достаточность капитала кредитной организации отражает:
а) общую надежность банка
б) ликвидность банка
в) доходность банка
9. Увеличение капитала кредитной организации свидетельствует:
а) о повышении надежности банка
б) о ликвидности банка
в) о росте рентабельности
10. Обязательства кредитной организации равны:
а) пассивам банка
б) пассивам за исключением собственного капитала
в) требованиям банка
г) величине ресурсов банка

Практические задания

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Деловая игра «Взаимосвязь функций управления» (Тема 1.3)

Завод по производству картонных упаковок для яиц, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным то жалованье, которое они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает всего лишь 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удается.

Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.

Порядок выполнения работы

1 Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.
2 Оценить уровень мотивации в коллективе предприятия.
3 Рассмотреть необходимость совершенствования системы контроля за выполнением работы в организации.
4 Разработать конкретные предложения по улучшению психологического климата в коллективе, совершенствованию системы мотивации и контроля.
5 Группы обмениваются своими разработками друг с другом, анализируют их с точки зрения последовательности, возможности осуществления, ожидаемого от них результата.
6 Каждая группа вновь получает свою работу и имеет возможность внести в нее дополнения, коррективы.
7 Студенты коллективно приходят к утверждению единой программы совершенствования системы управления предприятием.
8 Один или несколько студентов представляют в виде презентации предложенные в единой программе разработки усовершенствования системы управления с отражением вероятностного прогноза развития предприятия в результате внедрения предложенных изменений.

Раздел 2. Социально-психологические аспекты менеджмента

Деловая игра «Оценка деловых качеств руководителя» (Тема 2.1)

Описание деловой игры

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

Постановка задачи

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.
2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания

Из состава участников деловой игры выбираются 3-4 человека - претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5-6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в табл. 1 приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения сопиограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров.

Таблица 1. Лист оценки деловых качеств руководителя.

№ п/п	Оцениваемые качества	П	И	Ф	Т	Х	З
1.	Принципиальность						
2.	Чувство долга						
3.	Принципиальный подход к делу						
4.	Предприимчивость						
5.	Воля						
6.	Настойчивость						
7.	Способность доводить дело до конца						
8.	Требовательность к себе						
9.	Требовательность к подчиненным						
10.	Чувство ответственности						
11.	Производительно сть труда						
12.	Качество труда						
13.	Решительность						
14.	Энергичность						
15.	Трудолюбие						
16.	Способность создать сплоченный коллектив						
17.	Добросовестность						
18.	Дисциплинированность						
19.	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе						
20.	Самостоятельность в принятии решения						
21.	Забота о людях						
22.	Инициатива						
23.	Новаторство						

24.	Опыт работы						
25.	Знания в области техники и технологии						
26.	Знания в области экономики						
27.	Знания в области организации и управления						
28.	Знания в области психологии						
29.	Знания в области социологии						
30.	Знания в области педагогики						
31.	Конкретные знания в области выполняемой работы						
32.	Общее образование						
33.	Культурный уровень						
34.	Отношение к повышению своей деловой квалификации						
35.	Отношение к повышению квалификации подчиненных						
36.	Здоровье						
37.	Работоспособность						
38.	Чувство собственного достоинства						
39.	Справедливость						
40.	Честность						
41.	Самообладание и выдержка						
42.	Способность находить выход из затруднительных положений						
43.	Коммуникабельность						
44.	Моральная устойчивость						
45.	Скромность						
46.	Чувство юмора						
47.	Авторитет как специалиста						
48.	Авторитет как руководителя						

49.	Авторитет как воспитателя						
50.	Авторитет как человека						

Условные обозначения:

П - президент

И - генеральный исполнительный директор ф

- финансовый директор

Т - начальник отдела

Х - художник

З – звукооператор

Кейс «Разработка способов воздействия на сотрудника» (Тема 2.3)

Описание ситуации

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя таблицу 1 выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1. Оценка причин поведения

Причины поведения	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Маловероятно						Очень вероятно
1. Низкая мотивация							
2. Недостаточная самостоятельность							
3. Проблемы со здоровьем							
4. Семейные проблемы							
5. Плохое руководство							
6. Отсутствие перспектив роста							
7. Другие причины							

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу 2.

Таблица 2. Способы воздействия

Варианты действий	**Да**	**Нет**	**Почему?**
1. Перевести на другую работу			
2. Уволить			

3. Поговорить			
4. Отстранить от работы, сообщить о своей озабоченности			
5. Спросить коллег, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить			
9. Другие варианты			

Практическое занятие «Определение стиля руководства с использованием решётки Р. Блейка и Д. Моутона» (Тема 2.6)

Порядок работы:

1. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите свое мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описанных ситуаций (табл.1). Отметьте, вели бы Вы себя следующим образом: всегда - В, часто - Ч, иногда - И, редко - Р, никогда - Н

Вариант ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Ситуация	**Вариант ответа**	**Обработка результатов**
*Я действую как представитель своего коллектива (1)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы (2)	В Ч И Р Н	
Я поощряю применение унифицированных (однотипных) приёмов в работе (3)	В Ч И Р Н	
Я разрешаю подчинённым решать задачи по их усмотрению (4)	В Ч И Р Н	
Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе (5)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность делать работу так, как они считают целесообразным (6)	В Ч И Р Н	
Я поддерживаю высокий темп работы (7)	В Ч И Р Н	
Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий (8)	В Ч И Р Н	
Я лично разрешаю конфликты в коллективе (9)	В Ч И Р Н	
Я неохотно предоставляю подчинённым свободу действий (10)	В Ч И Р Н	
* Я решаю сам, что и как должно сделано (11)	В Ч И Р Н	
Я уделяю внимание производственным показателям (12)	В Ч И Р Н	

Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности (13)	В Ч И Р Н	
Я способствую нововведениям в коллективе (14)	В Ч И Р Н	
*Я тщательно планирую работу коллектива (15)	В Ч И Р Н	
* Я не объясняю подчинённым свои решения (16)	В Ч И Р Н	
* Я стараюсь объяснить подчинённых в полезности моих действий (17)	В Ч И Р Н	
Я предоставляю подчинённым возможность устанавливать свой режим работы (18)	В Ч И Р Н	

2. В графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы Р или Н.

3. В графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, не отмеченным знаком (*), поставить единицы, где есть ответы В или Ч.

4. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму поставить в позицию "Внимание к людям".

5. Просуммировать остальные единицы, сумму поставить в позицию "Внимание к производству".

6. Полученную при пересечении точку поставить на графике 1 (см. рис. 1)

7. Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка и Моутон.

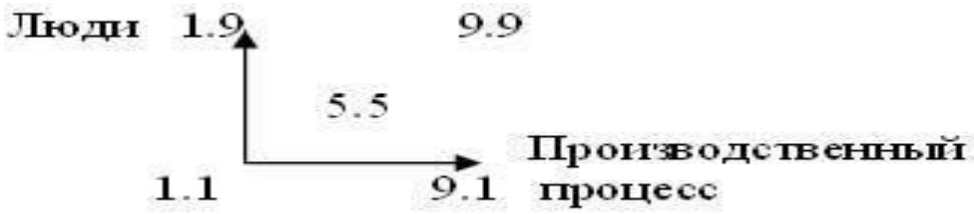


Рис.1. Решетка стилей

Практическая работа «Эффективные публичные выступления» (Тема 2.7)

Цель: отработка навыков публичного выступления.

Задание:

а. Самостоятельно выбрать тему выступления;

б. Проработать рекомендации для подготовки публичного выступления;

в. Подготовить выступление продолжительностью 5-7 минут и компьютерную презентацию к нему.

Опорные моменты при подготовке публичного выступления:

- ***Основные этапы:*** подготовка, процесс, оценка эффективности.
- ***Главные вопросы:***

1. Что говорить — информационный аспект сообщения.
2. Как говорить — коммуникационный аспект сообщения.
3. Кто говорит — личностный аспект произнесения публичной речи.
4. Кому говорит — ориентация на аудиторию.
5. Зачем говорить — решение актуальных проблем, ориентация на потребности и интересы аудитории.
6. Где говорить — оформление пространства аудитории.
7. Когда говорить — учет времени суток, времени года.
8. Сколько говорить — учет количества времени.

Варианты целей:

✓ информирование аудитории — изложение фактов, пробуждение у слушателей интереса к проблеме;

✓ формирование отношения аудитории к высказанным идеям и фактам;

✓ достижение однозначного понимания проблем оратором и аудиторией;

✓ призыв к действию;

✓ обретение доверия аудитории;

✓ развлечение аудитории, приятное времяпрепровождение.

Виды сообщения:

✓ изложение фактов — утверждения, которые можно проверить;

✓ экспертные мнения — интерпретации и суждения,

✓ сделанные людьми, имеющими авторитет в данной области; ссылку на экспертов можно привести в виде цитаты;

✓ примеры — конкретные случаи, способные проиллюстрировать или объяснить факты;

✓ прогнозы — размышления о будущих событиях;

✓ анекдоты — короткие, забавные истории; главное в использовании анекдотов — это убедиться в том, что смысл истории раскрывает или подкрепляет те положения, которые оратор доказывает в своей речи;

✓ повествования — описания, рассказы о личном опыте, чужой или своей теории;

✓ сравнения — иллюстрация утверждений с помощью демонстрации сходства. Сравнения могут быть буквальными или фигуральными;

✓ противопоставления — демонстрация различий;

✓ цитаты — они способны как объяснить, так и оживить материал;

✓ статистика — факты, выраженные в цифрах.

Способы упорядочивания материала:

✓ тематический порядок

✓ хронологический порядок

✓ логический порядок

Методы информирования:

✓ повествование описание

✓ определения

✓ объяснение процессов или их демонстрация

✓ разъяснение

Типы заключения.

✓ резюме

✓ история или анекдот призыв к действию

✓ эмоциональное воздействие.

Раздел 3. Особенности организации управления в кредитных организациях

Практическая работа 1. «Организации управления в кредитных организациях Проектирование организационной структуры кредитной организации» (Тема 3.1.)

Цель: выявление особенностей построения организационной структуры кредитной организации.

Задание:

1. По материалам открытых источников кредитных организаций, проанализировав информацию размещенную на официальных сайтах кредитных организаций постройте вероятную структуру 3-х кредитных организаций.

2. Определите тип структуры и особенности в каждой кредитной организации. Объясните, чем вызваны выявленные различия.

Практическая работа 2. (Тема 3.1.)

Проанализируйте пять предложенных ситуаций, сложившихся на фирме, объясните возможные причины их возникновения, а так же – к чему может привести в будущем данная проблемная ситуация, если своевременно не предпринять соответствующих мер. Определите стиль управления и стиль работы менеджера.

Ситуации:

1. Вы являетесь руководителем недавно открывшегося предприятия, пытаетесь четко структурировать отношения внутри предприятия и добиться строго выполнения дисциплинарных требований. Несмотря на высокую (по меркам города) зарплату, многие ведущие специалисты обращаются с заявлениями об увольнении.

2. Из беседы двух сотрудников крупного предприятия

Первый: наш руководитель – тиран, и если я не выполню в срок очередное задание, то он меня уволит.

Второй: конечно, он строг, но, выполняя работу в срок, ты сможешь заручиться его доверием.

Почему их мнения столь различны?

3. Молодой работник на общем собрании сказал: «Мне не хотелось бы об этом говорить, но мне не нравиться, что мои руководители решают за меня буквально все. Они совсем не дают мне проявить самостоятельность. Да и к другим работникам относятся та же ..» в роли директора предприятия продумайте ваши действия.

4. Партия не качественной продукции была выявлена слишком поздно, когда покупатели стали сообщать об этом по номеру телефона «горячей линии».

5. Работникам предприятия на втором собрании подряд не удается утвердить коллективный договор, так как не достигнуто согласия по ряду вопросов.

Практическая работа 1. «Анализ корпоративной культуры кредитной организации» (Тема 3.2.)

Цель: выявление особенностей корпоративной этики кредитных организаций.

Задание:

Изучив Кодекс корпоративной этики Сбербанка (раздел «Соблюдение этических принципов на работе»), заполните таблицу:

Статья	Нормы поведения (краткое изложение)
Взаимоотношения с клиентами	
Рабочая атмосфера	
Стандарт внешнего вида	
Совместная работа родственников	
Подарки	
Трудовая деятельность вне банка	

Чем вызваны выявленные особенности?

Практическая работа 2. (Тема 3.2.)

Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

- Первый кандидат стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и

дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

- Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своих результатов, всегда стремиться довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

Контрольная точка 1.

1. Управление – это:
А. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
Б. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
В. эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
2. Менеджмент – это:
А. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
Б. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
В. эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:
А. Ч. Бебидж;
Б. М. Вебер;
В. Ф. Тейлор.
4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:
А. 1850;
Б. 1790;
В. 1832.
5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?
А. Ч. Бебидж;
Б. М. Вебер;
В. Ф. Тейлор.
6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?
А. функциональное;
Б. вертикальное;
В. прямое.
7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?
А. 5;
Б. 3;
В. 9.
8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?
А. заместители;
Б. руководители подразделений;
В. руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают:
А. общие, индивидуальные;
Б. групповые, специфические;
В. правильного ответа нет.
10. Выберите правильные функции менеджмента:
А. планирование;
Б. распределение;
В. стимулирование.

Контрольная точка 2.

1. Регулирование – это:
А. управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
Б. процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
В. корректировка результатов деятельности.
2. Принципы регулирования:
А. рациональность;
Б. ритмичность;
В. надежность.
3. Задача регулирования:
А. обновление планируемых заданий;
Б. обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
В. корректировка результатов деятельности;
4. Виды регулирования:
А. реактивное;
Б. операционное;
В. холодное.
5. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность:
А. реактивное;
Б. операционное;
В. упреждающее.
6. Назовите этапы регулирования:
А. информационная подготовка для принятия решений;
Б. отдых;
В. определение структуры предприятия.
7. Дайте правильное определение функции координации:
А. управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений;
Б. управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
В. это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.
8. Назовите функции менеджмента:
А. ритмичность;
Б. мотивация;
В. законность.
9. Тип власти, который может использовать менеджер:
А. эталонная;
Б. законная;
В. все ответы верны.
10. Влияние - это:
А. поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;
Б. волевое отношение между людьми, основанное на силе;
В. убеждение человека в чем-либо.

Шкалы оценивания

Шкала оценивания тестового задания

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

Шкала оценивания практических заданий.

«5» (отлично)	полное изложение полученных знаний в устной форме при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям. Ясное и четкое изложение материала, в соответствии с требованиями учебной программы; выделение существенных признаков изученного, выявление существенных признаков причинно следственных связей, формулировка выводов и обобщений; самостоятельное применение знаний в практической деятельности, уверенное и точное владение приемами работ, самостоятельное выполнение практических заданий.
«4» (хорошо)	изложение полученных знаний в устной форме полное, четкое изложение материала при аргументации ответов на контрольные вопросы к практическим ситуациям; допускаются отдельные незначительные ошибки при выделении существенных признаков изученного, также допускаются отдельные незначительные ошибки; в практической, самостоятельной деятельности возможна небольшая помощь преподавателя;
«3» (удовлетворительно)	изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует освоению последующего программного материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя; имеются затруднения при выделении существенных признаков изученного и формулировке выводов. Недостаточная самостоятельность в практической деятельности и выполнении заданий воспроизводящего характера.
«2» (неудовлетворительно)	изложение учебного материала неполное, бессистемное; имеются существенные ошибки, которые учащийся не в состоянии исправить даже с помощью преподавателя; неумение делать обобщения и выводы. Не способность аргументировать ответы на контрольные вопросы к практическим ситуациям Полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать.

Приложение 3

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ОМСКИЙ ФИЛИАЛ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

по учебной дисциплине

ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование)

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности 38.02.07 Банковское дело

(очная форма обучения)

Омск, 2021

Методический комплекс предназначен для организации самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент» и обучающихся по специальности 38.02.07 Банковское дело.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов (СРС) способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СРС являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных качеств студентов и условий учебной деятельности.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

- подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования);
- основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы);
- заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка эффективности программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Материалы, вошедшие в методический комплекс, подготовлены на основе рабочей программы по дисциплине «Менеджмент». Выполнению заданий помогут знания, полученные при изучении данной дисциплины.

При выполнении задания следует внимательно ознакомиться с условиями, письменно ответить на вопросы в специально отведенным для этого месте.

Представленные материалы позволят студентам в процессе самостоятельной работы закрепить теоретические знания.

Внеаудиторная самостоятельная работа предполагает дополнительный объём практических заданий по дисциплине. Внеаудиторная самостоятельная работа предназначена для обеспечения отработки умений в рамках данной дисциплины.

Работа выполняется студентом самостоятельно, оформляется в виде отчета и сдается преподавателю на проверку. Отчет о выполненной самостоятельной работе сдается преподавателю на листе формата А3 или А2.

Задания для самостоятельной работы

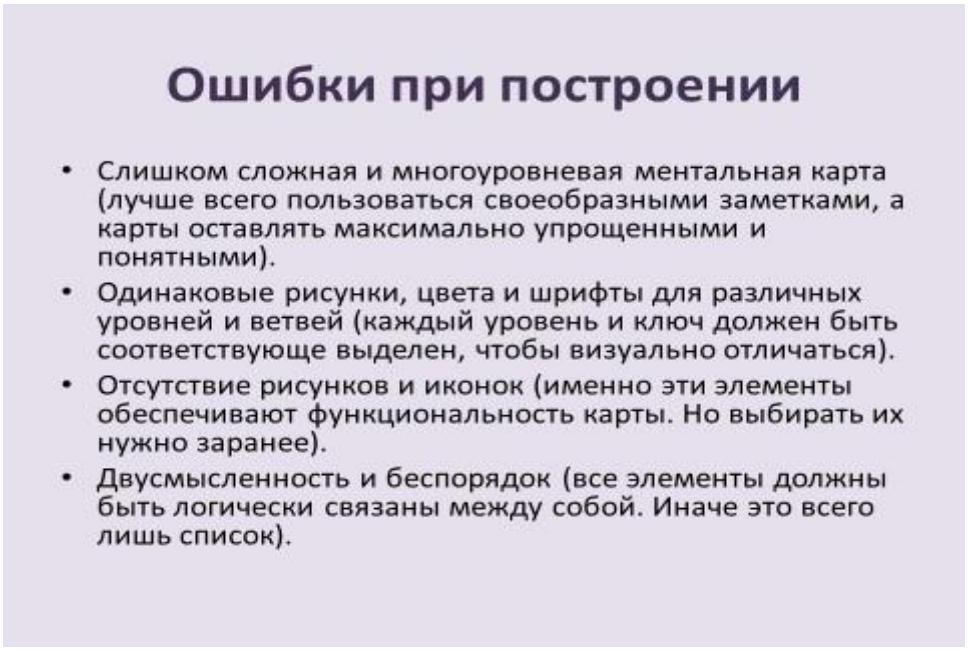
Самостоятельная работа № 1 по теме Тема 2.6. Понятие стиля руководства

Изучите конспект лекций по данной теме и рекомендованную литературу.

На листе формата А3 или А4 постройте ментальную карту на произвольную тематику. При выполнении задания используйте наглядный и демонстрационный материал. Количество ответвления при построении карты – не менее 5. Уровней построения – не менее 3-х.

При построении воспользуйтесь слайд-сопровождением теоретического материала.





Основные правила создания ментальных карт

- Начинать следует с красочной цветной картинки в центре.
- Все слова должны быть написаны большими буквами.
- Конструктивно все предложения должны быть визуально связаны между собой.
- Не нужно слишком часто использовать ключевые слова. Оптимально использовать один ключ на одну строчку.
- Картинки и знакомые символы только придадут наглядности карте.
- Лучше использовать несколько ярких цветов в проекте.
- Не нужно пытаться ограничить собственное мышление. Требуется фиксировать абсолютно все, что приходит в голову по заданной теме.

Особенности построения эффективных ментальных карт

•Для визуализации целей и задач понадобится лист стандартного формата А3 – А2.

•Ключи должны располагаться прямо над линиями. Это способствует наглядности.

•Использовать нужно печатные буквы.

•Длина нарисованной ветки должна соответствовать ключу.



Эффективность интеллект-карт

