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: 6664D3EAA7DADC690EE8BAC024716D1B
Владелец: Бахта Андрей Сергеевич
Действителен: с 13.06.2024 до 06.09.2025

УТВЕРЖДЕНО
Педагогическим советом
Омского филиала РАНХиГС
(в составе ППССЗ)
Протокол № 4
от 26 января 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

38.02.06 Финансы

(код, наименование направления подготовки (специальности)

Финансист

(квалификация)

очная

(форма(ы) обучения)

Разработчик:
Лавренчук М.В.
преподаватель Омского филиала РАНХиГС
Макарова Е.В.
преподаватель Омского филиала РАНХиГС

Омск, 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	3
2. Содержание учебной дисциплины	5
3. Контроль и оценка результатов освоения дисциплины (модуля)	9
4. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся	15
5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	16
Приложение 1 Учебно-методическая документация по промежуточной аттестации	17
Приложение 2 Учебно-методическая документация по текущему контролю успеваемости	38
Приложение 3 Учебно-методическая документация по самостоятельной работе обучающегося	69

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

1.1. Дисциплина *ОП.03 Менеджмент* обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам
ОК 03	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие
ОК 04	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста
ПК 3.1	Планировать и осуществлять мероприятия по управлению финансовыми ресурсами организации
ПК 4.2	Осуществлять предварительный, текущий и последующий контроль хозяйственной деятельности объектов финансового контроля

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

Код	На уровне умений:	На уровне знаний:
ОК 01	- распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; - анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; - определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; - составить план действия; определить необходимые ресурсы; - владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; - реализовать составленный план; - оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	- актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; - основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; - алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; - методы работы в профессиональной и смежных сферах; - структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности

ОК 03	- определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; - применять современную научную профессиональную терминологию; - определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	- содержание актуальной нормативно-правовой документации; - современная научная и профессиональная терминология; - возможные траектории профессионального развития и самообразования
ОК 04	- организовывать работу коллектива и команды; - взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	- психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; - основы проектной деятельности
ОК 05	- грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке; - проявлять толерантность в рабочем коллективе	- особенности социального и культурного контекста; - правила оформления документов и построения устных сообщений
ПК 3.1	- использовать нормативные правовые акты, регулирующие финансовую деятельность организаций; - участвовать в разработке финансовой политики организации	- нормативных правовых актов, регулирующих финансовую деятельность организаций; - принципов, форм и методов организации финансовых отношений
ПК 4.2	- проводить проверки, ревизии финансово-хозяйственной деятельности объектов финансового контроля в соответствии с видом и программой контрольного мероприятия; - осуществлять предварительный и текущий контроль за операциями по исполнению бюджетов; - применять различные методы и приемы контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности объектов финансового контроля	- нормативных и иных актов, регламентирующих деятельность органов, осуществляющих финансовый контроль; - структуры, полномочий и методов работы органов, осуществляющих финансовый контроль, порядок их взаимодействия; - особенности организации и проведения контрольных мероприятий органами, осуществляющими финансовый контроль

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:	
практические занятия (в том числе контрольные работы)	16
лекционные занятия	24
Самостоятельная работа	4
Консультации	2
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
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента		
Тема 1.1. Понятие, сущность и задачи менеджмента **Тема 1.2. Организация как объект управления**	Понятия «управление» и «менеджмент», их единство и отличительные особенности. 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. Современные тенденции развития теории и практики менеджмента. 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.	**4**
Тема 1.3. Функции и методы управления	Управление как совокупность взаимосвязанных функций. Цикл управления. 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 стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии. Бизнес-план как основа стратегического планирования. Сущность и принципы текущего планирования. Основные этапы текущего планирования. Реализация текущих планов. Понятие контроля в управленческой и предпринимательской 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.	**2**
	Практических занятий	**4**
	Построение организационной структуры управления	*2*
	Анализ и оценка стратегического состояния организации	*2*
Раздел 2. Социально-психологические аспекты менеджмента		
Тема 2.1. Личность и коллектив	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	**4**

	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.	
Тема 2.2. Мотивация деятельности	Понятия мотивации и стимулирования. Роль мотивации в управлении. Виды потребностей, их реализация и развитие Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория ERGАльдерфера, 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. Мотивация и стимулирование труда. Формы материального и нематериального стимулирования труда. Самомотивация. Современные системы мотивации персонала. Социально – психологические аспекты предпринимательства. Различие мотивации собственника и наемного работника.	**2**
	Практических занятий	**2**
	Разбор практических ситуаций по вопросам мотивации персонала	*2*
Тема 2.3. Власть, руководство и стили управления	Понятие власти. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Требования к современному руководителю Понятие стиля руководства. Классические стили 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. Понятие лидерства. Основные концепции лидерства. Проблема лидерства в современных организациях.	**2**
Тема 2.4. Управленческие решения	Понятие управленческого решения. Роль решений в управлении. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним Этапы принятия рационального управленческого решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Моделирование в процессе принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.	**2**
	Практических занятий	**2**
	Разбор практических ситуаций по вопросам принятия управленческих решений	*2*
	Самостоятельная работа	**4**
	Построение ментальной карты	
Тема 2.5. Коммуникации в менеджменте	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	**2**

	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. Культура и этика предпринимательской деятельности. Предпринимательская тайна.	
	Практических занятий	**4**
	Ролевая игра «Деловое совещание»	*2*
	Подготовка и осуществление публичного выступления	*2*
Тема 2.6. Управление конфликтами и стрессами	Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта. Уровни конфликта: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, организационный. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации. Приёмы управления конфликтными ситуациями. Природа и причины стресса. Взаимосвязь конфликта и стресса. Стадии развития стресса. Динамика работоспособности человека. Ресурсы повышения работоспособности. Стратегии поведения в стрессовых ситуациях. Стресс-факторы в предпринимательской деятельности.	**2**
	Практических занятий	**4**
	Отработка навыков конструктивного выхода из конфликтных ситуаций	*2*
	Анализ поведения в конфликтной ситуации	*2*
Раздел 3. Особенности организации управления в финансовой сфере		
Тема 3.1. Особенности организации управления в финансовой сфере	Контроль исполнительской деятельности. Управленческий учет как элемент системы контроля. Финансовый и управленческий учет. Методы контроля деятельности организации. Классификация хозяйственного контроля. Организация контрольно-ревизионного процесса.	**2**
Дифференцированный зачет		2
Всего, включая самостоятельную работу		**44**
Консультации		**2**
Итого		**46**

3. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКАРЕЗУЛЬТАТОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Показатели и критерии оценивания формируемых компетенций

Код компетенции	Показатель освоения	Критерии оценивания	Оценочные средства
ОК 01	знает: актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности	Осуществляет контекстное планирование Анализирует ситуацию исходя из контекста Ориентируется в информационных источниках Соотносит проблему и вид ресурса, способствующего ее решению Ориентируется в видах ресурсов Воспроизводит алгоритмы решения поставленной задачи Перечисляет методы работы, способствующие решению проблемы Называет структурные элементы плана работ Соотносит эталонный вариант с полученным результатом	Дифференцированный зачет Тестовое задание
	умеет: распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;	Диагностирует проблему в сложившемся контексте Выделяет составные части проблемы и определяет соответствующие методы ее решения Правильно упорядочивает этапы решения задач Осуществляет поиск информации,	Практическая работа

	определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	способствующую решению задачи Безошибочно идентифицирует информационные источники, связанные с решением задачи Планирует деятельность, связанную с решением задачи Соотносит этапы планируемой деятельности с располагаемыми ресурсами Демонстрирует владение различными методами решения задачи Соотносит составляющие плана с действиями по его достижению Оценивает результативность действий в соответствии с существующими критериями	
ОК 03	знает: содержание актуальной нормативно-правовой документации; современную научную и профессиональная терминологию; возможные траектории профессионального развития и самообразования	Ориентируется в нормативно-правовой документации Правильно интерпретирует профессиональную технологию Планирует собственное профессиональное развитие, в т.ч. через самообразование	Дифференцированный зачет Тестовое задание
	умеет: определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности;	Использует открытые источники информации и безошибочно пользуется информацией, представленной в ней Грамотно пользуется профессиональной терминологией	Практическая работа

	применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	Демонстрирует представление о собственной карьерной лестнице Соотносит области саморазвития с требованиями профессии	
ОК 04	знает: психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности	Перечисляет особенности личности Выстраивает этапы проектной работы Различает понятия «коллектив» и «группа» Формулирует принципы успешной групповой работы Описывает типологию личности	Дифференцированный зачет Тестовое задание
	умеет: организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	Определяет ролевую принадлежность членов коллектива Выстраивает работу в группе с учетом особенностей личностей Владеет навыками вербального общения Расшифровывает невербальные сигналы	Практическая работа
ОК 05	знает: особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений	Перечисляет этапы подготовки публичного выступления Ориентируется в возможностях применения различных приемов публичного выступления	Дифференцированный зачет Тестовое задание
	умеет: грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;	Осуществляет публичное выступление Учитывает при групповой работе состав группы	Практическая работа

	проявлять толерантность в рабочем коллективе		
ПК 3.1	знает: нормативные правовые акты, регулирующие финансовую деятельность организаций; принципы, формы и методы организации финансовых отношений	Соотносит общие теоретические понятия с принципами, формами и методами организации финансовых отношений Интерпретирует содержание нормативных правовых актов в соответствии со сложившейся ситуацией Имеет представление о составляющих финансовой политики	Дифференцированный зачет
	умеет: использовать нормативные правовые акты, регулирующие финансовую деятельность организаций; участвовать в разработке финансовой политики организации	Выделяет главное в содержании нормативных и правовых актов Учитывает специфику деятельности при составлении планирующей документации Определяет особенности финансового планирования	Практическая работа
ПК 4.2	знает: нормативные и иные актов, регламентирующие деятельность органов, осуществляющих финансовый контроль; структуру, полномочия и методы работы органов, осуществляющих финансовый контроль, порядок их взаимодействия; особенности организации и проведения контрольных мероприятий	Выделяет особенности финансового контроля в общей функции контроля Воспроизводит структуру контролирующих органов. Перечисляет права и обязанности сторон при осуществлении финансового контроля Выделяет различные виды и этапы контроля Описывает методологию контрольных мероприятий	Дифференцированный зачет

	органами, осуществляющими финансовый контроль		
	умеет: проводить проверки, ревизии финансово-хозяйственной деятельности объектов финансового контроля в соответствии с видом и программой контрольного мероприятия; осуществлять предварительный и текущий контроль за операциями по исполнению бюджетов; применять различные методы и приемы контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности объектов финансового контроля	Составляет программу контрольных мероприятий Использует теоретическую базу при осуществлении контрольных мероприятий Использует различные приемы при разработке и осуществлении контрольных мероприятий	Практическая работа

В ходе реализации дисциплины ОП. 03 Менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	Тестовое задание Практическая работа
Тема 1.2. Организация как объект управления	Тестовое задание Устный опрос
Тема 1.3. Функции и методы управления	Тестовое задание Практическая работа
Тема 2.1. Личность и коллектив	Тестовое задание Устный опрос
Тема 2.2. Мотивация деятельности	Тестовое задание Устный опрос
Тема 2.3. Власть, руководство и стили управления	Тестовое задание Устный опрос
Тема 2.4. Управленческие решения	Практическая работа Тестовое задание Отчет о выполнении самостоятельной работы
Тема 2.5. Коммуникации в менеджменте	Практическая работа Тестовое задание
Тема 2.6. Управление конфликтами и стрессами	Тестовое задание Практическая работа
Тема 3.1. Особенности организации управления в финансовой сфере	Тестовое задание Устный опрос

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

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

Основная литература

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — Серия: Профессиональное образование.
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489986
3. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492037

Дополнительная литература

4. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491093
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1185615
6. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 396 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02049-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489605
7. 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, 2022. — 422 с. — ISBN 978-5-9916-5386-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/507959
8. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488550
9. Грибов, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Грибов. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2013. -280с.
10. Райченко, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 342 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-012233-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1190666
11. Мазилкина , Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е. И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 197 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-012447-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1141805

Литература для выполнения внеаудиторной самостоятельной работы

1. Менеджмент. Практикум [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — Режим доступа: https://urait.ru/bcode/471002
2. Ментальные карты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://samopoznanie.ru/schools/mentalnye_karty/

Интернет-ресурсы

Материалы журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.rjm.ru/

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

Дисциплина реализуется в учебном кабинете менеджмента и предпринимательства:

учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Комплект специализированной учебной мебели, доска аудиторная, системный блок с мышью и клавиатурой, монитор, проектор, экран настенный; колонки. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Комплект специализированной учебной мебели, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

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 ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

по учебной дисциплине

ОП. 03 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование)

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности 38.02.06 Финансы

(очная форма обучения)

Омск, 2022

Комплект материалов промежуточной аттестации предназначен для контроля и оценки образовательных достижений студентов очной формы обучения, освоивших программу учебной дисциплины «Менеджмент».

Контрольные материалы разработаны для проведения промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

Данные материалы разработаны в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 38.02.06 Финансы;
- рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент».

Материалы промежуточной аттестации представлены в форме заданий практического характера по дисциплине «Менеджмент».

Практические задания для промежуточной аттестации охватывают все разделы дисциплины «Менеджмент»:

- Тема 1.1. Понятие, сущность и задачи менеджмента
- Тема 1.2. Организация как объект управления
- Тема 1.3. Функции и методы управления
- Тема 2.1. Личность и коллектив
- Тема 2.2. Мотивация деятельности
- Тема 2.3. Власть, руководство и стили управления
- Тема 2.4. Управленческие решения
- Тема 2.5. Коммуникации в менеджменте
- Тема 2.6. Управление конфликтами и стрессами
- Тема 3.1. Особенности организации управления в финансовой сфере

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» предусмотрена в форме дифференцированного зачета и охватывает все темы дисциплины.

Итоговая оценка за освоение учебной дисциплины «Менеджмент» выводится с учетом текущей успеваемости в течении семестра и выполнения ситуационных заданий при сдаче дифференцированного зачета. При ответе на контрольные вопросы к практическим ситуациям 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.

Условия выполнения заданий на дифференцированном зачете:

- Место выполнения задания – учебная аудитория.
- Максимальное время выполнения задания - 45 минут.
- Представление выполненных заданий – устное.
- Задания предлагаются студенту в печатной форме.

Критерием оценки является полнота изложения полученных результатов работы над практической ситуацией, обоснованность аргументации и четкая связь ответов на поставленные вопросы с полученными в ходе изучения дисциплины знаниями, приобретенными умениями и освоенными действиями практического характера.

Шкала оценивания выполнения аттестационного задания

«5» (отлично):	Полное изложение полученных результатов 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 результатов 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 результатов 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

Практические ситуации

Ситуация 1 (Тема 1.1. Понятие, сущность и задачи менеджмента)

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.(Тема 1.1. Понятие, сущность и задачи менеджмента)

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 (Тема 1.2. Организация как объект управления)

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 (Тема 1.3. Функции и методы управления)

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 (Тема 1.3. Функции и методы управления)

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 комендanты 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 (Тема 1.3. Функции и методы управления)

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. Комендanты 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 (Тема 1.3. Функции и методы управления)

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 (Тема 1.3. Функции и методы управления)

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 9 (Тема 1.3. Функции и методы управления)
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 10 (Тема 2.1. Личность и коллектив)
«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 11 (Тема 2.1. Личность и коллектив)

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 12 (Тема 2.1. Личность и коллектив)

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 как-то 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 13 (Тема 2.2. Мотивация деятельности)

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 14 (Тема 2.2. Мотивация деятельности)

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 15 (Тема 2.3. Власть, руководство и стили управления)

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 16 (Тема 2.4. Управленческие решения)

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.

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.

Ситуация 17 (Тема 2.4. Управленческие решения)

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 18 (Тема 2.5. Коммуникации в менеджменте)

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 19 (Тема 2.6. Управление конфликтами и стрессами)

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 20 (**Тема 3.1. Организации управления в кредитных организациях**)

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, call-центра) 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 21 (Тема 3.1. Организации управления в кредитных организациях)
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 22 (Тема 3.1. Особенности организации управления в финансовой сфере)

Счетная палата, осуществляя контрольно-аналитические мероприятия относительно государственных расходов, выявила злоупотребления в одном из федеральных внебюджетных фондов. Было установлено, что средства фонда расходовались не по назначению и не обосновано. Руководству фонда, однако, удалось повлиять на высших должностных лиц и один из руководителей правительства (заместитель председателя правительства) дал устное распоряжение прекратить проверку Счетной палаты.

1. Имеет ли такое распоряжение юридическую силу?
2. Законно ли оно?
3. Может ли возыметь фактический результат?
4. Какому органу власти будут представлены результаты контрольно-аналитических мероприятий Счетной палаты?

Условия выполнения заданий

Место выполнения задания – учебная аудитория.

Задания предлагаются студенту в печатной форме.

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. 03 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование)

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности 38.02.06 Финансы

(очная форма обучения)

Омск, 2022

Комплект оценочных средств предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Менеджмент».

Комплект включает контрольные задания, направленные на проверку ключевых результатов освоения тем учебной программы дисциплины, показывающие степень сформированности компетенций. Оценочные средства разработаны в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 38.02.06 Финансы;
- рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент».

Текущий контроль осуществляется в форме тестовых заданий, практических заданий в форме предложенных к решению задач и отчета по выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

Тестовые задания текущего контроля

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Укажите единственный верный ответ

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
26. В понятие организационной структуры предприятия входит:
а) статус организации
б) систему подчинительных связей, учитывающих характер и набор должностных единиц
в) оба ответа верны
27. Согласно иерархическому типу структур управления к нему относятся:
а) линейная, функциональная
б) штабная, шахтная структура
в) оба ответа верны
28. Высокая степень специализации деятельности и профессионализм персонала является:
а) достоинством штабного типа организационной структуры
б) признаком дивизиональной структуры
в) спецификой шахтной структуры
29. Причиной создания дивизиональной структуры управления является:
а) резкое увеличение размеров предприятия
б) недостаток специалистов в области управления
в) правильного ответа нет
30. Матричный тип организационной структуры относится:
а) к органическому типу управления
б) к иерархическому типу управления
в) к бюрократическому тип.
31. Под планированием понимают:

а) вид деятельности;
б) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет
в) перспективу и будущее состояние организации;
г) перспективу развития;
д) состояние организации;
е). интеграцию видов деятельности.

32. Организационное планирование осуществляется:
а) только на высшем уровне управления;
б) на высшем и среднем уровнях управления;
в) на среднем уровне управления;
г) на всех уровнях управления;
д) определение потребностей подчиненных.

Раздел 2. Социально-психологические аспекты менеджмента

Укажите единственный верный ответ

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

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

а)социальной справедливости

б) кнута и пряника

в) потребность в деньгах

г) социальные, уважение личности, самоутверждение

12. Основные факторы модели мотивации В. Врума:

а) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе

б) сложность и напряженность работы и справедливость вознаграждения

в) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения

г) гигиенические факторы; факторы, связанные с характером и существом работы

13. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:

а) планирование

б) организация

в) мотивация

г) результаты анализа, аудита

14. Мотивация - это:

а) внутренние ценностные представления человека

б) система поощрений хорошей работы

в) позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий

г) метод побуждения людей к труду

15. Конфликты в организации неизбежны и их надо воспринимать:

а) как должное

б) конфликты надо использовать в интересах организации

в) с конфликтами надо бороться во что бы то ни стало

г) с конфликтами лучше не бороться: они разрешатся сами собой

16. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

а) успех

б) деньги

в) свобода

г) безопасность

17. Ступени мотивации по Маслоу - это

а) потребность развития и признания

б) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности

в) социальная потребность и потребность в защищенности

г) основные потребности

18. В менеджменте невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию в случае…

а) плохой обратной связи

б) отсутствия у собеседника умения слушать

в) несоответствия жестов и мимики словам

г) несоответствия жестов и мимики словам

19. Заполните пропуск

_____ создаются не распоряжениями и постановлениями руководства, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками и т.п.

а) формальные группы

б) неформальные группы

в) команды

г) бригады

20. К средствам мотивации труда не относятся:

а) вознаграждения;

б) проведение производственных совещаний;

в) повышение квалификации персонала;

г) обеспечение условий для самовыражения;

д) объявление благодарности.

Раздел 3. Особенности организации управления в финансовой сфере

Выберите единственный верный ответ

1. Мониторинг – это …

а) периодический контроль финансового состояния субъекта

б) совокупность проверок финансового состояния субъекта

в) постоянный контроль финансового состояния субъекта в целом или одной из сторон.

г) специальная программа финансового контроля субъекта

2. Минфин РФ не осуществляет …

а) контроль поступления и расходования средств федерального бюджета

б) проведение ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности организаций

в) контроль деятельности федеральных органов исполнительной власти

г) контроль целевого использования средств федерального бюджета и государственных внебюджетных фондов

3. Федеральное казначейство не осуществляет …

а) контроль исполнения федерального бюджета и государственных внебюджетных фондов

б) кассовый контроль деятельности бюджетных организаций

в) контроль состояния государственных финансов в целом по стране

г) контроль совместно с Центральным банком состояния государственного внутреннего и внешнего долга

4. Ревизия не бывает …

а) предварительной

б) тематической

в) полной
г) частичной
5. Основным методом финансового контроля не является …
а) ревизия
б) счетная проверка счетов
в) экономический анализ
г) исследование
6. Главным направлением реформирования финансового контроля является …
а) разработка и реализация единого правового акта контроля
б) повышение ответственности финансовых работников за некачественную работу и нарушения законодательства
в) унификация различных контрольных органов
г) устранение дублирующих и параллельных функций различных контрольных органов
7. Основным видом финансового контроля не является …
а) предварительный контроль
б) комплексный контроль
в) контроль
г) контроль
8. Финансовый контроль – это …
а) одна из стадий управления финансами
б) совокупность мероприятий субъективной деятельности людей по наблюдению, сопоставлению, проверке и анализу движения денежных ресурсов
в) совокупность действий по проверке вопросов деятельности субъектов хозяйствования
г) форма реализации контрольной функции финансов
9. К функциям Счетной палаты РФ не относится …
а) контроль поступления и расходования средств федерального бюджета и федеральных внебюджетных фондов
б) определение эффективности и целесообразности расходов государственных средств и использования федеральной собственности
в) назначение и освобождение от должности министра финансов
г) финансовая оценка проектов федеральных законов
10. К основным причинам необходимости контроля социально-экономических процессов не относится …
а) отсутствие 100%-ной вероятности в определенном развитии процессов
б) важность предупреждения возникновения кризисных ситуаций
в) желание развития успеха конкретной деятельности
г) выявление финансовых нарушений
11. К публичным финансовым нарушениям не относится …
а) нецелевое использование денежных ресурсов
б) убыточная деятельность организаций
в) тайное заимствование средств одних субъектов у других
г) коррупция
12. В функции финансового контроля не входит …
а) обеспечение своевременной и достоверной информации о движении денежных средств
б) предупреждение кризисных ситуаций в финансовой системе
в) стимулирование интенсификации финансовых процессов
г) обеспечение своевременного поступления и расходования денежных средств
13. Главный орган государственного финансового контроля в РФ
а) Счетная палата

б) Министерство финансов
в) Государственная Дума
г) МВД
14. Что не относится к основным задачам финансового контроля?
а) проверка расходов всех звеньев финансовой системы
б) соблюдение правил учета и отчетности
в) недопущение хищений и выявление резервов эффективного использования денежных средств
г) проверка правильности и своевременности поступления доходов
15. К основным проблемам финансового контроля не относится …
а) отсутствие единой правовой базы финансового контроля
б) низкая ответственность финансовых работников за некачественную работу и нарушения законодательства
в) огромное множество различных контрольных органов
г) большая текучесть работников контрольных органов

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

Практические задания текущего контроля

Практические задания по каждой теме предлагаются в виде кейс-задач для решения, либо практических заданий по темам дисциплины.

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Ситуация для анализа Правила экономии движений (Тема 1.1)

«Отец научного менеджмента» Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим. В процессе работы он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Уже тогда Тейлор заинтересовался этим явлением и позже тщательно исследовал движения рабочих. Именно оптимизация рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии.

Ральф У. Берис, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Гилбрета, предложил следующие принципы экономичности движений.

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.
2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.
3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.
4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.

5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.

7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения - удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого - процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).

8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.

9. Должно быть надлежащее освещение.

10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.

11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногой.

12. Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотива-ции работника?

2. К какому типу движений - баллистическому или контролируемому - относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?

3. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе учёного должны быть расположены писчая бумага для заметок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?

4. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

Практическая работа «Построение структуры организации» (Тема 1.3)

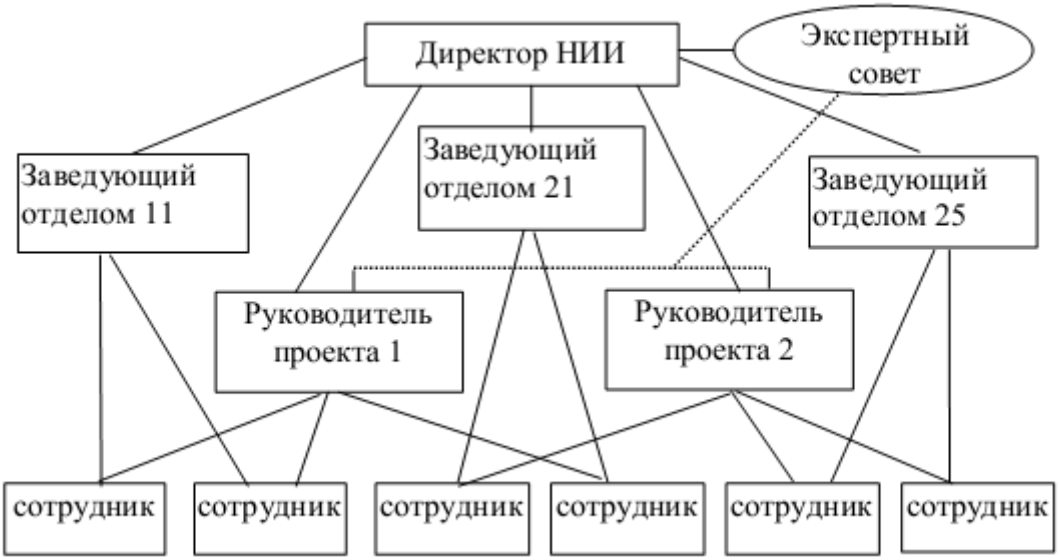
Задание.

Сформируйте и представьте в виде схемы структуру подчиненности организации, начиная от первого руководителя до рядовых исполнителей. Пример структуры приведен на рисунке.

Линии, соответствующие различным типам власти (линейной, функциональной, штабной), на схеме должны отличаться по цвету или стилю.

Охарактеризуйте общее количество уровней управления организацией. Для отдельных уровней укажите признаки горизонтального распределения сфер управления (функциональный, территориальный, продуктовый, проектный и т.д.).

Сделайте вывод, к какому типу структуры подчиненности относится структура исследуемой организации (к линейной, многолинейной, со штабами или без них).



Деловая игра «Взаимосвязь функций управления» (Тема 1.3)

Ситуация

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.

Практическая работа «Определение социальной роли в группе» (Тема 2.1)

Задание:

Разберите две достаточно стандартные для студенческой группы ситуации. В письменном виде сделайте план работы группы.

1. Группе необходимо выполнить определенный объём работ по благоустройству территории колледжа. Кто должен возглавить студенческую рабочую группы? Как будет организована подготовка к работе?

2. Студенческая группа решила провести вместе очередной праздник. Как будет организована подготовка к празднику, кто её возглавит, и будет управлять ситуацией?

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 И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

№ 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.	Производительность 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

Практическая работа «Разработка способов воздействия на сотрудника» (Тема 2.2)

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.

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			

Практическая работа «Определение стиля руководства с использованием решётки Р. Блейка и Д. Моутона» (Тема 2.3)

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.

Таблица 1

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.

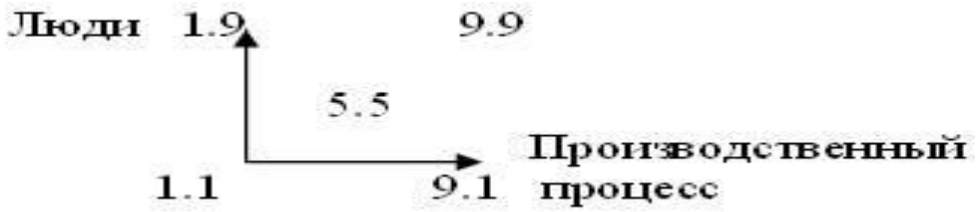


Рис.1. Решетка стилей

Практическая работа «Стили управления» (Тема 2.3)

Ситуация для анализа «Настоящий полковник»

- У меня такое ощущение, что в детстве его били. Поэтому он считает насилие единственным способом воспитания и управления. - Ольга не могла скрыть возмущения в голосе. Её собеседники в курилке согласно закивали. Когда речь заходила о новом исполнительном директоре небольшого рекламного агентства, сотрудники проявляли удивительное единодушие.

- Это не детство, это армия. Чего ты хочешь - солдафон! Откуда он взялся только на нашу голову?

- Говорят, старый друг Папы.

Папой в знак большой любви и уважения в агентстве называли Владимира Самойленко - владельца и генерального директора. Под его руководством компания всего

за два года достигла стабильного положения на рынке. Созданная агентством реклама - телевизионные ролики, слоганы, постеры - отличались чувством юмора и оригинальностью, а само агентство почти всегда укладывалась в указанные сроки (что для творческих людей рекламного мира было редкостью). Поскольку дела на фирме шли хорошо, Владимир Самойленко решил отойти от текущих вопросов и сосредоточиться на развитии компании и новых проектах. А за вдохновением уехал в долгосрочный отпуск, представив команде исполнительного директора - Зубцова Алексея Борисовича. Зубцов действительно ушёл в отставку в чине майора, получил экономическое образование по программе переподготовки военнослужащих и успел полгода поработать в строительной компании заместителем генерального директора по общим вопросам.

Начав работу в агентстве, Зубцов был возмущён царившей здесь, по его выражению, «анархией», которую сотрудники почему-то называли «творческим процессом». Зубцов решил, что Самойленко распустил коллектив, и собрался к его возвращению «закрутить гайки», навести порядок в организации. Он взялся за дело очень активно: провёл собрание, посвящённое дисциплине, на котором объявил о запрете на гибкий рабочий график, введении системы штрафных санкций за разнообразные провинности (опоздание на работу, непредставление ежедневных отчётов о ходе выполнения каждого проекта и т. п.). Коллектив начал роптать, но жёсткого Зубцова недовольство не останавливало.

Он регулярно устраивал обход офиса, высказывая критические замечания, каждое утро вызывал к себе менеджеров, требуя отчётов. Сотрудники были настолько обескуражены творившимся в компании, что это сказывалось на их результативности. Впервые за долгое время клиенты стали проявлять недовольство. Генеральный директор, единственный, к кому можно было обратиться за помощью, находился в тысяче километров от них, без связи, и возвращался только через 3 недели.

- Все-таки, надо отдать ему должное, польза от него есть. После разговора с ним наша повариха перестала опаздывать с обедом и приносит его вовремя. Да ещё и курьер, которого раньше было не найти, теперь всегда на связи и быстр как метеор, - робко попыталась вступиться за Зубцова Юлия.

«Я вам покажу "вдохновения нету"»! - донёсся откуда-то с дальнего конца офиса голос исполнительного директора, и все невольно поёжились.

Задание:

1. Опишите, с точки зрения известных вам теорий лидерства, взаимоотношения Зубцова с коллективом агентства.
2. Как вы считаете, почему его стиль руководства оказался неэффективным?
3. Почему от некоторых сотрудников он всё же добился желаемого?
4. Как вы считаете, что следует предпринять Владимиру Самойленко по возвращении, чтобы нормализовать ситуацию?

Практическая работа «Управленческие решения» (Тема 2.4)

Разбор практических ситуаций по вопросам принятия управленческих решений

Цель: развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений.

Задание № 1. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.

Ситуация 1. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника

и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

Ситуация 2. Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 2. Ваши действия?

Таблица

Характеристики работников

Характеристика работника	**Мария**	**Дмитрий**	**Пелагея**	**Николай**
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

Задание № 2. Примите управленческое решение с учетом ограничивающих факторов.

Ситуация

В конце года у А.Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера.

Необходимо было:

1) организовать конференцию;
2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;

4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией;

5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;

6) закончить ремонт квартиры;

7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;

8) поздравить тещу с Днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти проблемы.

Задание

С учетом 10 ограничений, приведенных в таблице 3, выявите наиболее важные задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь.

Оформите свой ответ в виде таблицы 4. Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметьте галочками три выбранные первостепенные задачи. Обоснуйте свой ответ.

Таблица

Комбинации ограничений

Ограничение	Комбинация ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Деньги есть	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
2 Самочувствие хорошее	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
3 Штат укомплектован	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да
4 Имеется информационная база	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
5 Отношения с администрацией школы, где учится сын, хорошие	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да
6 Подход к принятию решения оптимистический	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
7 Предприятие преуспевает	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да
8 Семья дружная	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
9 Авторитет менеджера достаточно высок	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
10 Поставщики сотрудничают с предприятием более трех лет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да

Таблица

Выбор возможного решения проблем с учетом ограничивающих факторов

Комбинация ограничений (см. таблицу 3)	Проблема (см. описание ситуации)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Какие из указанных ограничений, по вашему мнению, связаны:

- с личностной оценкой руководителя;
- со средой принятий решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;

- с финансовым фактором;
- с фактором риска?

Практическая работа «Эффективные публичные выступления» (Тема 2.5)

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.
1. Кому говорит — ориентация на аудиторию.
2. Зачем говорить — решение актуальных проблем, ориентация на потребности и интересы аудитории.
1. Где говорить — оформление пространства аудитории.
2. Когда говорить — учет времени суток, времени года.
3. 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.

Практическая работа «Деловое совещание» (ролевая игра) (Тема 2.5)

Цель: сформировать умения и навыки подготовки и проведения совещаний.

Средства обучения: задания на карточках, план подготовки и проведения совещания, бланк протокола, бланк повестки дня.

Ход работы (игры):

1. Все студенты группы разбиваются на 3 подгруппы.
2. Каждой группе студентов раздаются задания на карточках, план подготовки и проведения совещания, бланк протокола, бланк повестки дня.
3. В каждой группе распределяются роли: выбирается руководитель организации, который должен открыть совещание, секретарь совещания, который должен составлять протокол, и участники совещания, например, заместители директора, бухгалтера, начальники различных структурных подразделений или другие сотрудники.
4. Преподаватель устанавливает время, которое отводится для подготовки совещания , за это время студенты должны составить повестку дня по заданной теме совещания (тема совещания указывается в задании для каждой группы) и составить планы своих выступлений по вопросам повестки дня, которые они фиксируют.
5. По истечению установленного времени преподаватель предлагает первой подготовившейся группе студентов продемонстрировать свое совещание, затем остальные группы студентов показывают свое совещание.
6. По окончанию игры преподаватель подводит итоги и выставляет оценки.

План подготовки и проведения совещания:

1-й этап. Подготовка совещания:

Определение цели совещания.

Формирование повестки дня совещания.

Определение состава участников совещания.

Назначение даты и времени совещания.

Определение места проведения совещания.

Подготовка участников совещания.

2-й этап. Проведение совещания.

1. Определение продолжительности совещания.

Назначение секретаря совещания.

Выступление руководителя предприятия.

Выступление каждого участника совещания в соответствии с регламентом.

Составление протокола совещания (составляет секретарь)

3- й этап. Подведение итогов совещания.

Выводы.

Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.

4-й этап. Контроль за выполнением решения.

Определение лиц, осуществляющих контроль за выполнением решения.

Задания для групп

1 группа учащихся.

Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству строительных материалов на тему: «Подготовка плана мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов» используя следующую информацию:

Управленческая ситуация: Руководство предприятия по производству строительных материалов решило освоить новый вид продукции. Приобретение патентов, закупка современных технологических линий и оборудования позволили начать производство конкурентоспособной продукции, которая, по мнению специалистов, должна найти спрос на потребительском рынке. Одной из наиболее актуальных проблем, вставших перед руководством предприятия, оказалась реализация новой продукции.

Развитие управленческой ситуации: Организация устойчивого сбыта нового вида продукции, производство которого планируется предприятием, несмотря на общий уровень спроса, существующего на данный вид строительной продукции, является действительно одной из наиболее актуальных проблем при принятии решения о производстве предприятием новой продукции.

Комплекс мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов на рынки сбыта должен включать:

- сбор и анализ информации, необходимой для планирования объема продаж;
- стимулирование продаж, включающее доведение информации до потенциального потребителя, подчеркивание ее наиболее привлекательных сторон и предоставляемых возможностей;
- установление контактов, предполагающих налаживание и поддерживание связей с потенциальными покупателями;
- модификация выпускаемой продукции с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя;
- проведение переговоров с целью согласования цен и условий продажи;
- организация транспортировки и складирования продукции;
- финансирование, предполагающее изыскание и использование финансовых средств для реорганизации сбыта продукции.

Маркетинговая деятельность любого предприятия осуществляется сегодня в условиях значительных изменений, происходящих на рынках сбыта. Практически для всех видов продукции характерна быстрая смена поколений, изменение ассортимента, предоставление новых функциональных возможностей. Продукция различного вида и профиля изменяется в среднем каждые 5 лет, а некоторых видов еще быстрее. Если сравнивать компьютеры, которые находятся в продаже сегодня, с компьютерами, которые продавались еще 2-3 года назад, то разница огромная. С полным основанием можно сделать вывод о том, что продукция, продается и покупается на рынках сбыта, претерпевает значительные изменения, идет острая конкурентная борьба за потребителя. И в этом постоянно меняющемся мире спроса и предложения необходимо хорошо ориентироваться, вовремя определять открывающиеся возможности, уметь увидеть неудовлетворительный спрос, вовремя уловить, что может интересовать потенциального потребителя, а значит, пользоваться устойчивым спросом. Изучить ситуации, складывающиеся на рынках сбыта, тенденции изменения конъюнктуры спроса позволяет своевременно и профессионально проведенный анализ. Маркетинговый анализ базируется на полученной маркетинговой информации. Для проведения анализа используется практика подготовки аналитических отчетов, методы статистической обработки данных, регрессивного и факторного анализов.

2 группа учащихся:

Задание:
Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по сбыту автомобилей на тему: «Формирование маркетинговой политики предприятия», используя следующую информацию:
Управленческая ситуация: Предприятие по сбыту автомобилей располагает сбытовыми точками в разных регионах. Руководитель предприятия придает большое значение маркетинговой политике. Он регулярно запрашивает у маркетинговой службы аналитические отчеты, в которых отслеживаются тенденции изменения спроса, сводки по продажам собственных и конкурирующих предприятий, прогнозы ожидаемого спроса на автомобили различных марок. Знакомится с рекомендациями по объемам продукции, которые могут быть реализованы предприятием в планируемый период.
Развитие управленческой ситуации: До недавнего времени сбор маркетинговой информации на предприятии был организован так, что основным ее источником были продавцы, работающие в сбытовых точках предприятия. Однако оказалось, что поступающая от продавцов информация далеко не всегда позволяет сделать правильные выводы. Это объясняется рядом причин:
- то, что находит спрос в одной торговой точке (регионе), может лежать без движения в другой;
- при постоянно меняющихся возможностях, которые предоставляются покупателю, продавец не всегда может точно предсказать как потребитель отнесется к новой марке автомобиля, к новым предоставляемым ему возможностям;
- ценовая конкуренция все чаще начинает уступать место конкуренции предоставляемых покупателю возможностей, при этом все большее значение начинает приобретать товарная марка, индивидуализация товара, реклама, маркетинговая политика в целом.
Поэтому было принято решение сделать ставку на проведение специальной работы по сбору маркетинговой информации, чтобы составить более полную и точную картину предпочтений покупателя, тенденций изменения потребительского спроса.
При подготовке управленческих решений в области маркетинга учитываются данные отчетности о движении товара, выручке от его реализации, объеме реализованной продукции, складских запасах, данные по заказам и отгрузкам. Маркетинговая служба осуществляет также сбор маркетинговой информации вне фирмы, в том числе о продажах товара конкурентами.
При подготовке аналитических отчетов:
- в области рекламы – исследуется мотивация потребителей, рекламные тексты, оценивается эффективность рекламной кампании;
- в области коммерческой деятельности – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;
- при анализе потребительского спроса – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;
- в области сбыта – определяются потенциальные возможности рынка, его характеристика, анализируются продажи для различных территорий сбыта, каналы распределения продукции, стратегии стимулирования сбыта.
При формировании маркетинговой политики предприятия основное внимание следует обращать на производство товаров, которые представляли бы более высокую ценность для потребителя, чем товары конкурентов. Должны быть созданы более удобные для покупателя условия приобретения и эксплуатации товара. В основе успешной маркетинговой политики должно лежать более четкое представление о системе предпочтений покупателя товара, более четкое понимание потребительского поведения. Другими словами, успех предприятия в условиях рыночной экономики определяется ориентацией всего производственного и сбытового процесса на покупателя, на того, кто будет пользоваться производимой предприятием продукцией.
3 группа учащихся:

Задание:
Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству бытовой техники на тему: «Изучение рынков сбыта и отслеживание тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием», используя следующую информацию:
Управленческая ситуация: Продукция предприятия по производству бытовой техники занимала устойчивое положение на рынках сбыта, на складах предприятия не было больших запасов нераспроданного товара, объемы реализуемой продукции давали устойчивую прибыль. Однако, понимая, что спрос на бытовую технику интенсивно меняется, что конкуренты периодически выбрасывают на рынки сбыта бытовую технику с новыми функциональными возможностями, руководитель предприятия поставил перед маркетинговой службой задачу более внимательно изучать рынки сбыта и более четко отслеживать тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием.
Развитие управленческой ситуации: Анализ изменений, непрерывно происходящих на рынках сбыта бытовой техники, жизненно необходим для предприятия, поскольку потеря позиций на рынках сбыта неминуемо оборачивается существенными потерями в реализации производимой продукции. Разработанные на основании анализа потребительского рынка рекомендации позволяют предприятию уверенно держаться на плаву в жестком мире бизнеса.
При формировании маркетинговой политики предприятия была сделана ставка на так называемый товарно-дифференцированный маркетинг, смысл которого состоит в том, чтобы сделать спрос на продукцию, производимую предприятием, более устойчивым за счет более широкого ассортимента ее.
Успешному продвижению на рынки сбыта продукции, выпускаемой предприятием , способствует проведенный анализ рынков сбыта и более детальная их сегментация.
Особое значение при продвижении товаров на рынки сбыта имеет конкурентная борьба, поскольку именно конкуренция определяет уровень качества предлагаемых на продажу товаров, которые согласен приобрести покупатель. Именно конкуренция стимулирует постоянное проведение работы по совершенствованию продукции, повышению ее качества, снижению себестоимости, более полному удовлетворению потребительского спроса. Более качественный товар пользуется большим спросом, если его цена сопоставима с ценой конкурирующих товаров. Таков закон рынка.
В то же время необходимо проведение специальной работы, которая помогла бы покупателю узнать новый товар, убедиться в его преимуществах.
Решением этой проблемы занимаются в основном маркетинговые службы предприятия. Одна из основных их задач – реклама товаров, целенаправленная работа с покупателями, определение требований к производимому товару.
Проблема конкуренции на рынках сбыта производимой предприятием является одной из основных проблем практического маркетинга. Естественно, что в жесткой конкуренции побеждает тот, кто может предложить потребителю более выгодные условия покупки, в частности более низкую цену за продукцию примерно одинакового класса, качества, функциональных возможностей.

Практическая работа «Отработка навыков конструктивного выхода из конфликтных ситуаций» (Тема 2.6)

Упражнение «Достойный ответ»

Цель: Отработка навыка конструктивного выхода из конфликтных ситуаций.

Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников. Например:

– Ты слишком высокого мнения о себе.
– Ты ведешь себя так, как будто ты самый главный здесь.
– Ты никогда никому не помогаешь.
– Когда я тебя встречаю, мне хочется перейти на другую сторону улицы.
– Ты совсем не умеешь красиво одеваться.
– Почему ты на всех смотришь волком?
– С тобой нельзя иметь никаких деловых отношений.
– Ты как не от мира сего.
– У тебя такой страшный взгляд.
– С тобой бесполезно договариваться о чем-либо.
– Ты все равно все забудешь.
– У тебя такой скрипучий голос, он действует мне на нервы.
– Посмотри, на кого ты похожа!
– Ты слишком много болтаешь ерунды.
– Что ты вечно на всех кричишь?
– У тебя полностью отсутствует чувство юмора.
– Ты слишком плохо воспитана.

Все слушатели по кругу (по очереди) произносят записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа, задача которого – достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается и группа переходит к обсуждению.

Рефлексия

Преподаватель спрашивает участников, легко ли им было выполнять задание, принимали ли они близко к сердцу нелестное замечание о себе.

Тест «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации» (тест К.Томаса)

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1. Соперничество (соревнование, конкуренция) как стремление добиться своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
3. Компромисс.
4. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Инструкция: Перед Вами тридцать пар суждений. В каждой паре выберите то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения.

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б) Я стараюсь добиться своего.
7. А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.
Б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б) Я пытаюсь найти компромиссные решения.
11. А) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
Б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б) Я отстаиваю свои желания.
23. А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к тесту

№	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание	приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		

21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Обработка

Подсчитайте количество баллов по каждому столбику. Название столбика набравшего наибольшее количество баллов является вашей ведущей стратегией поведения в конфликтной ситуации.

Практическая работа «Анализ поведения в конфликтной ситуации» (Тема 2.6)

Ситуация для анализа «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 фоль-гирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

4. 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.

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

6. 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.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?

3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Раздел 3. Особенности организации управления в финансовой сфере

Практическая работа «Финансовый контроль» (Тема 3.1)

Дайте определение следующим основным понятиям: объект управления, субъект управления, управление финансами, косвенные методы государственного регулирования, цели управления государственными финансами, инструменты управления финансами, органы управления финансами, финансовый менеджер, финансовое планирование, финансовое прогнозирование, финансовый план, перспективное финансовое планирование, баланс финансовых ресурсов, баланс денежных доходов и расходов населения, стратегический финансовый план, текущий финансовый план, долгосрочный финансовый план, краткосрочный финансовый план, финансовый раздел бизнес-плана, финансовый контроль, государственный финансовый контроль, негосударственный финансовый контроль, внутрифирменный финансовый контроль, аудиторский контроль, внешний аудит, внутренний аудит, предварительный финансовый контроль, текущий финансовый контроль, последующий финансовый контроль, проверка, обследование, надзор, анализ финансового состояния, наблюдение, ревизия.

Начертите схему, отражающую органы управления финансами во всех сферах и звеньях финансовой системы России; покажите на схеме и охарактеризуйте взаимосвязь между разными органами управления финансами.

Выберите два любых органа управления финансами из двух разных сфер финансовой системы России и сформируйте перечень всех законодательных и других нормативных актов, составляющих правовую основу их деятельности. На основе анализа подобранных нормативных актов оцените состояние имеющейся правовой базы деятельности соответствующих органов управления и сделайте обоснованные выводы.

На базе изучения законодательных и других нормативных актов (инструкций, приказов, распоряжений и др.) необходимо отобразить в специальной таблице основные функции, права и обязанности следующих органов:

1. Счетной палаты РФ;
2. Министерства финансов РФ (в том числе в разрезе Департаментов государственного контроля, аудита, Федерального казначейства);
3. Федеральных органов налоговой полиции.

Сделайте выводы, какие функции перечисленных органов дублируют друг друга и как, на Ваш взгляд, следовало бы устранить дублирование. Эти выводы оформите в виде аналитической справки.

Проверьте Ваши знания и понимание темы с помощью следующих вопросов:

1. Каковы цели управления финансами?
2. В чем состоит различие между косвенными и прямыми методами государственного регулирования финансов?
3. Обоснуйте сферы применения тех или иных инструментов управления финансами.
4. Чем обусловлено участие различных органов исполнительной власти в управлении финансами?
5. В чем заключается информационное обеспечение управления финансами?
6. Чем определяется особая роль Федерального казначейства в управлении финансами?
7. Какие государственные институты участвуют в управлении финансами?
8. Какова роль финансового планирования в общей системе планирования?
9. В чем состоит различие понятий «финансовое планирование» и «финансовый план»?

10. Какие методы финансового планирования применяются в настоящее время на практике?

11. В чем состоит роль и значение финансовых прогнозов?

Критерии оценки 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.

Условия выполнения заданий

Место выполнения задания – учебная аудитория.

Задания предлагаются студенту в печатной форме.

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. 03 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование)

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности 38.02.06 Финансы

(очная форма обучения)

Омск, 2022

Методический комплекс предназначен для организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент» и обучающихся по специальности 38.02.06 Финансы.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

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.

На самостоятельную работу студентов по учебной дисциплине отведено 4 часа:

№ СР	Тема дисциплины	Наименование самостоятельной работы	Количество часов
1	Тема 2.4. Управленческие решения	Построение ментальной карты	4

Задания для самостоятельной работы
Самостоятельная работа по теме 2.4. Управленческие решения
Количество часов: 4

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.



Ошибки при построении

- Слишком сложная и многоуровневая ментальная карта (лучше всего пользоваться своеобразными заметками, а карты оставлять максимально упрощенными и понятными).
- Одинаковые рисунки, цвета и шрифты для различных уровней и ветвей (каждый уровень и ключ должен быть соответствующе выделен, чтобы визуально отличаться).
- Отсутствие рисунков и иконок (именно эти элементы обеспечивают функциональность карты. Но выбирать их нужно заранее).
- Двусмысленность и беспорядок (все элементы должны быть логически связаны между собой. Иначе это всего лишь список).

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.





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.

Литература для выполнения внеаудиторной самостоятельной работы

Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471002

Ментальные карты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://samopoznanie.ru/schools/mentalnye_karty/

Интернет-ресурсы

Материалы журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.rjm.ru/