МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Государственное БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ образовательное учреждение

КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

«Новороссийский колледж радиоэлектронного Приборостроения»

Комплект оценочных средств

для проведения промежуточной аттестации в форме

дифференцированного зачета

МДК.04.02 Современные технологии управления структурным подразделением

*(код, наименование дисциплины)*

в рамках программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ)

по специальности СПО

11.02.10 Радиосвязь, радиовещание и телевидение

*(код, наименование)*

2021

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**Организация-разработчик:** ГБПОУ КК «Новороссийский колледж радиоэлектронного приборостроения» (далее ГБПОУ КК НКРП)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Разработчик:**  преподаватель ГБПОУ КК НКРП  (должность, место работы) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись) | Чанкотадзе З.Т.  (ФИО) | |
|  |  |  | | |
|  |  |  | | |
|  |  |  | | |
|  |  |  | | |
|  |  |  | | |
|  |  |  | | |

1. Паспорт комплекта оценочных средств
2. Область применения комплекта оценочных средств

Комплект оценочных средств (КОС) предназначен для оценки результатов освоения МДК.04.02 Современные технологии управления структурным подразделением.

КОС включает контрольные материалы для проведения текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Результаты освоения**  (объекты оценивания) | **Основные показатели оценки результата и их критерии** | **Тип задания;**  **№ задания** | **Форма аттестации**  **(в соответствии с учебным планом)** |
| Умение участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда | - результативность рационализации рабочих мест на предприятии;  - правильность расстановки кадров на предприятии | Практические занятие № 1,3,4,6,7,8,9,10,11,16,17,18,22,23, 27,31 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Умение участвовать в оценке психологии личности и коллектива | - результативность оценки психологических и личных качеств сотрудника;  - оценка личности сотрудника | Практические занятия №2,12,19,20,5 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Умение принимать и реализовывать управленческие решения | - правильность принятия управленческих решений,  - результативность реализации управленческих решений | Практические занятия №  13,14,15,25,26,27,28,31 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Умение мотивировать работников на решение производственных задач | - эффективность применения стимулирующих факторов в организации | Практические занятия №21,29 | Текущий контроль при выполнении практического занятия; дифференцированный зачет |
| Умение управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками | - результативность решения конфликтных ситуаций;  - оценка правильности методов выхода из конфликтных ситуаций | Практическое занятие № 24,30 | Текущий контроль при выполнении практического занятия; дифференцированный зачет |
| Знание современных технологихй управления организацией: процессно-стоимостных и функциональных | - описание основных технологий управления организацией;  - формулирование основных методик управления | Практические занятия №12,17,18,27,30,31 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Знание особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности | - формулирование понятия «менеджмент», «менеджер»;  - формулирование основных типов управления | Практические занятия №12,17,18,27 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Знание теории и практики формирования команды | - описание основных методов формирования команд | Практические занятия №4,5 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Знание современных технологий управления подразделением организации | - формулирование основных методик эффективного управления;  - описание инновационных технологий управления | Практические занятия №4,5 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Знание принципов делового общения в коллективе | - формулирование основных принципов делового общения;  - описание этапов делового общения | Практические занятия №22,23,24 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Знание основ конфликтолоии | - формулирование основных видов конфликтов;  - описание порядка разрешения конфликта | Практические занятия №30 | Текущий контроль при выполнении практического занятия; дифференцированный зачет |
| Знание делового этикета | - изложение сущности и требований делового этикета | Практические занятия №22,23,24 | Текущий контроль при выполнении практических занятий; дифференцированный зачет |
| Дифференцированный зачет | | | |

2 Комплект оценочных средств

2.1 Объекты оценивания

2.1.1 Объект оценивания: «Умение участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда», «Знание теории и практики формирования команды», «Знание современных технологий управления подразделением организации», «Знание принципов делового общения в коллективе», «Знание делового этикета», «Знание особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности»

Практическое занятие №1

Тема: Реинжиринг бизнес процессов

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда»

Задание

На основе представленных данных определите как правильно выйти на рынок начинающему предприятию

Миссия и цели на рынке – Предприятие создается с целью предоставления своим Клиентам (заказчикам) профессиональной помощи в разработке, организации и проведении всевозможных рекламных акций:

- тщательную разработку и создание предлагаемого товара или услуги;

- оригинальный творческий подход к решению рекламных задач клиента;

- планирование рекламных компаний, оптимально соответствующих бюджету клиента;

- организацию пресс-конференций, презентаций и других мероприятий «паблик рилейшнз»;

- изготовления любого рекламного оборудования для проведения проектов;

-участие высококвалифицированного персонала на каждом этапе рекламной компании;

Сегмент рынка – занять свою нишу;

Выпускаемая продукция и услуги – рекламная продукция: Товарная реклама, корпоративная реклама, политическая реклама, торговая реклама;

Поставщики – посредники, предоставляющие необходимые материалы для изготовления рекламной продукции;

Партнеры – СМИ, администрация (при размещении рекламных продуктов по городу необходимо разрешение административных органов);

Посредники – рекламное агентство является посредником между клиентом и потенциальным потребителем;

Каналы распространения продукции – Каналы распространения информации делятся на каналы личной и неличной коммуникации.

1) Ключевые факторы успеха:

Качество – высокое;

Цена – доступная, система дисконтирования;

Издержки – минимальные;

Ориентация на клиента - крупные и средние заказчики;

Сроки - минимальные;

Доступность – максимальная;

Обслуживание – на высоком уровне;

Гарантия – 100%.

2) Идентификация перепроектируемых бизнес-процессов: оценка по ключевым факторам успеха по 10 балльной шкале, установление приоритета:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Фактор успеха | Оценка |
| 1 | Качество | 9 |
| 2 | Цена | 5 |
| 3 | Издержки | 6 |
| 4 | Ориентация на клиента | 10 |
| 5 | Сроки | 8 |
| 6 | Доступность | 7 |
| 7 | Обслуживание | 10 |
| 8 | Гарантия | 9 |

3) Неформальное описание отличительных особенностей новых процессов от существующих:

Для успешного функционирования предприятия необходимо предпринять ряд шагов:

- выявить влиятельных лиц и сконцентрировать свое внимание на них;

- создать, так называемых, лидеров мнения снабдив их товаром по льготной цене;

- вступить в контакт с местными влиятельными фигурами, например руководителями учебных центров, общественных организаций, спортивных клубов и т.п.

- использовать влиятельных лиц в рекомендательно-свидетельской рекламе

- предоставление эксклюзивных услуг

4) Определение возможностей предприятия: степень квалификации персонала фирмы, техническая оснащенность производства.

Степень квалификации персонала фирмы.

Директор (должен иметь опыт работы руководящей должности от 3-5 лет) занимается кадрами, заключает договоры с рекламодателями и производственными рекламными агентствами, которые поставляют нам сувенирную, печатную и другую рекламную продукцию, посещает выставки и конференции по обмену опытом.

Бухгалтер (опыт работы в соответствующей области от 5 лет) ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисле¬ние и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача заработной платы).

Исполнительный директор (опыт работы от 3 лет) контролирует деятельность менеджеров, художника-дизайнера, психолога, водителя.

Психолог (опыт работы от 2 лет) определяет целевую группу на рынке, потребляющую рекламируемый товар, их потребности и делает выводы о том, как рекламируемый товар удовлетворяет эти потребности.

Художник-дизайнер (опыт работы от 3 лет) на основе данных полученных психологом, разрабатывает сценарий рекламной компании. Учитывая интересы потребителей.

Техническая оснащенность производства.

3 персональных компьютера для директора, исполнительного директора и дизайнера, 1 принтер, плоттер, сканер, дигитайзер, соответствующие лицензионные программные продукты.

5) Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов:

При появлении новых технологий необходимо направить сотрудников для повышения квалификации на специальные учебные курсы. При появлении новых ресурсов необходимо следить за тенденциями. При изменении поведения партнеров необходимо расширять партнерскую базу. При изменении поведения конкурентов необходимо проводить мониторинг и создавать новый пакет услуг, кардинально отличающийся от пакета услуг конкурента.

6) Определение рисков, связанных с обеспечением финансовых ресурсов, надежностью партнеров, экономической и политической обстановкой.

Возможные риски:

- риск, связанный с неоплатой услуг рекламодателям;

- риск, связанный с перевозкой рекламного оборудования

Политические риски:

- риск, связанный с забастовками.

Риск, связанный с надежностью партнеров:

- риск, связанный с неполной доставкой материалов поставщиками

- риск, связанный с задержкой поставок заказа

- риск, связанный с качеством продукции

Экономические риски:

- риски, связанные с возможным экономическим кризисом

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар;

- недостаточный анализ рынка;

- недооценка своих конкурентов;

- падение спроса на данный товар.

Меры по сокращению и минимизации рисков.

Контрольные вопросы:

1.Сущность реинжиринга бизнес процесса?

2.Этапы проведения реинжиринга?

3.Этапы переквалификации?

Практическое занятие №3

Тема: Подготовка и осуществление реинжиринга бизнес процесса предприятия

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание

Генеральный директор фирмы Дмитрий Иванович Васильев свой рабочий день, как обычно, начал на полчаса раньше и, прежде всего, с того, что набросал на лист бумаги перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело ему некогда - постоянно отвлекают текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами:перспективы научно­технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание с заместителями, так как конец месяца и квартала. Петрова очень беспокоит финансовое состояние фирмы и реализация продукции. Совещание началось в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм и предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы).

По результатам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Просили также принять начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо? - подумал генеральный директор. - Он, кажется не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам».

Прием Васильев начал в 11.30. в первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои проблемы самостоятельно.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из- за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Кое-как разрешив ситуацию, Петров положил трубку и обреченно вздохнул.

Конец рабочего дня... Петров только, что вернулся из банка, пройдя по опустевшему офису, зашел к себе в кабинет и обессилено плюхнулся в кресло, закрыв глаза.

«А я ведь так и не успел принять главного бухгалтера ... - вдруг подумал он - А ведь вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как же это организовать? И вообще, какие конкретно последствия невыплаты заработной платы? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, все обсудить и взвесить».

Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранной корреспонденции и впал в еще большее уныние: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю один-два дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок? ... Хм ... Интересно? - вдруг неожиданно для самого себя произнес он вслух. - А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длиться иногда по 14 часов... Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, значит мне нужно еще больше работать, чтобы успевать делать все.»

Постановка задачи

1. Проанализировать полученную информацию, заполнив Таблицу 1;
2. Определить степень охваченности работы генерального директора фирмы личным планированием;
3. Выявить резервы экономии рабочего времени генерального директора фирмы;
4. Разработать конкретные мероприятия по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

**Таблица 1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Событие** | **Планирова­**  **лось** | | **Следует**  **планировать** | | **Генеральный директор - инициатор события** | | **Можно ли сделать иначе?** | | **Экономия**  **времени** | |
| **да** | **нет** | **Да** | **нет** | **да** | **нет** | **Да** | **нет** | **Да** | **нет** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Контрольные вопросы:

1.Требования к проведению реинжиринга?

2.Его необходимость в процессе деятельности организации?

Практическое занятие №4

Тема: Разработка тренинга формирования команды структурного подразделения

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

Фирма вышла на новый для себя рынок по производству телевизоров среднего ценового диапазона. В течение двух лет фирма устанавливала цену на свою продукцию на 5% ниже среднерыночных и несла убытки до 7% годового объема продаж. По прогнозу в связи с инфляцией конкуренты фирмы планируют повысить в следующем году цены на свою продукцию на 8%.

Может ли фирма не повышать цены на свою продукцию, если известно, что по бизнес-плану фирма должна выйти на безубыточность за счет значительного повышения объема продаж при данных ценах только через три года? В каких случаях и почему фирма должна следовать шагам других своих конкурентов в установлении цены на свою продукцию?

Задание 2

Компания, работающая в корпоративном секторе, после проведения всех исследований и составления плана рекламной компании по новому товару, с целью привлечения новых клиентов, обнаружила, что за неделю до выпуска товара компания конкурент выпускает аналогичный товар и ведет рекламную компанию. Что необходимо сделать, чтобы вывести свое предложение на рынок и получить максимум прибыли?

Контрольные вопросы:

1.Требования к команд образованию?

2.Его необходимость в процессе деятельности организации?

Практическое занятие №6

Тема: Выявление и распределение ролевых функций в команде структурного подразделения предприятия связи

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного? Аргументируйте свой выбор.

1. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно быстрее предоставлю ему такую возможность.

2. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

3. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

4. Другой вариант ответа.

Задание 2

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию

Контрольные вопросы:

1.Требования к передаче полномочий?

2.Порядок передачи полномочий?

Практическое занятие №7

Тема: Определение командной эффективности и факторов, снижающих эффективность

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту

Задание 2

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Контрольные вопросы:

1.Требования к передаче полномочий?

2.Порядок передачи полномочий?

Практическое занятие №8

Тема: Разработка стратегии формирования эффективной управленческой команды

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

1. Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу: а)с анализа финансового положения фирмы; б) изучения целей фирмы; в)досконального анализа деятельности высших руководителей; г)изучения положения и поведения фирмы на рынке; д) анализа производственного потенциала фирмы; е)изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений; ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

2. Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов

Задание 2

1. Компания AMOCO, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. AMOCO намеревалась провести изменения в пяти| основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их .подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального! стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия AMOCO изменить свою культуру?

Контрольные вопросы:

1. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?

2. Где впервые была опубликована методика SWOT-анализа?

Практическое занятие №9

Тема: Оценка эффективности использования трудовых ресурсов

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задача1

Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел.

Определить численность трудовых ресурсов.

Задача 2

Численность трудоспособного населения области на начало года составляет 2,7 млн. чел.; работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 30 тыс. чел. На протяжении года в составе трудоспособного населения произошли изменения: перешло в трудоспособный возраст – 456 тыс. чел.; прибыло из других областей – 43 тыс. чел.; привлечено для работы 45 тыс. чел. пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло – 1,8 тыс. чел. трудоспособного возраста; 6 тыс. пенсионеров прекратили работать; выбыло в прочие регионы 78 тыс. чел. трудоспособного возраста. Определить численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов.

Контрольные вопросы:

1. Виды трудовых ресурсов?

2. Показатели использования трудовых ресурсов?

Практическое занятие №10

Тема: Анализ и использование на практике основных команд образующих признаков

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

1. *Titles Miror Corp.* — это информационная компания, деятельность которой связана в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами.

Определите особенности приведенной формулировки миссии.

Задание 2

Фирма реализует одну из общих конкурентных стратегий, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с использованием эффекта кривой опыта. Фирма осуществляет тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – затраты более низкие, чем у конкурентов. Фирма использует каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как, с точки зрения потребителей, ее продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Определить, какую общую стратегию конкуренции реализует фирма.

Контрольные вопросы:

1. Виды команд?

2. Требования к трудовым ресурсам?

Практическое занятие №11

Тема: Анализ оптимальности использования рабочего времени

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задача 1

о материалам баланса рабочего времени (в мин.) рассчитать коэффициент полезного использования рабочего времени, потерь и возможного увеличения производительности труда при полном устранении этих потерь.

Исходные данные:

1. Подготовительно-заключительное время (ПЗ) – 42 час.
2. Оперативное время (ОП) – 530 час.
3. Обслуживание рабочего места (ОБ) – 25 час.
4. Технологические регламентированные перерывы (ПТ1) – 42 час.
5. Простои по организационно-техническим причинам (ПТ2) – 59 час.
6. Простои в связи с нарушением дисциплины (ПНД) – 32 час.
7. Нерегламентированные перерывы (ПН) – 15 час.
8. Время на отдых и личные надобности (ОТЛ) – ?

Задача 2

Рассчитать норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки на 8-часовую смену, если время основной работы, выполняемой вручную, составляет 12 мин. на операцию, время вспомогательной работы – 6 мин., норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего места – 10% к оперативному времени, подгото

Контрольные вопросы:

1. Виды затрат времени?

2. Фотография рабочего дня?

Практическое занятие №16

Тема: Анализ коммуникаций внутри и за пределами организации

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда

Задание 1

Практическая разработка коммуникационного плана по преодолению конфликта. В январе 2018 г. руководство од­ного из крупнейших российских банков (далее — банк) приняло ре­шение об оптимизации внутренних ресурсов.

В частности, планирова­лись увольнение большого числа сотрудников (до 300 человек) и уп­разднение одного из управлений банка. Необходимость подобных шагов была продиктована прежде всего тем, что в период бурного рос­та числа коммерческих банков в России в 2016—2019 гг. банком про­водилась кадровая политика, направленная на привлечение большого числа специалистов, способных обеспечить банку занятие определен­ных ниш на рынке банковских услуг.

К концу 2018 г. ситуация в банковском секторе экономики страны стабилизировалась, четко обо­значились сферы влияния крупных, средних и малых банков, значи­тельно замедлились темпы роста числа новых банков, а финансовые кризисы 2017 г. ("черный вторник") и 2018 г. (августовский кризис на рынке межбанковских кредитов) еще сильнее показали приоритеты и направления деятельности банков, укрепив позиции одних и практи­чески полностью вытеснив с рынка других. Все это явилось причиной того, что к определенному моменту банк перестал нуждаться в услугах значительного числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 300 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в банке вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая рас­ходы на питание, пользование автотранспортом и многие другие.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последст­виям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мне­нии о банке через неправильное толкование информации.

Предполагая эти последствия и желая их минимизировать, руко­водство банка обратилась за помощью к специалистам в области об­щественных связей и коммуникаций (далее агентство), которыми был разработан настоящий план

Контрольные вопросы:

1.Стрцуктура коммуникаций в организации?

2.Основные факторы, влияющие на управление персоналом?

Практическое занятие №17

Тема: Анализ внутренней среды организации

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задача 1

Торговая фирма закупает товар по цене 170 руб. за единицу и продает в количестве 200шт. этого товара ежеквартально по цене 250 денежных единиц. Маркетинговый отдел по результатам исследования рассчитывает понизить за одну неделю цену на 10%.

Рассчитайте, сколько единиц товара нужно реализовать, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

Тест 1: Рынок и рыночные показатели.

1.Рынком покупателя является:

а. рынок, на котором спрос на товар при фиксированной цене превышает предложение товара;

б. рынок на котором предложение товара при фиксированной цене превышает спрос на него;

в. рынок, который представляет совокупность существующих и потенциальных покупателей.

2.К субъектам рынка относятся:

а. конкуренты

б. предприниматели, индивидуальные и коллективные потребители продукции

в. частные предприятия

3.Рынок изучается с целью:

а. удачного вступления в конкурентную борьбу

б. использования благоприятно сложенной коньюктуры

в. разработка тактики поведения фирмы , снижение рисков путем выбора таких рынков, которые будут способствовать достижению фирмой коммерческого успеха.

4.Под коньюктурой понимается:

а. сложившиеся на рынке традиции купли-продажи товаров

б. современное состояние экономики в целом отдельной отрасли или конкретного товара рынка

в. определенная емкость рынка

5.К постоянно действующим коньюктурным факторам относятся:

а. демографическая ситуация

б. НТП

в. социальные конфликты

6.К показателям коньюктуры рынка относятся:

а. маркетинговые стратегии выхода фирмы на новые рынки

б. показатели материального производства

в. конкуренты и их стратегии

7.Часто используемым методом прогнозирования рынков является:

а. прогноз экспертов

б. ЭММ

в. социологический опрос.

Контрольные вопросы:

1.Какие виды рынков существуют

2.На коком из рынков легче сбывать свою продукции и почему

Практическое занятие №18

Тема: Анализ внешней среды организации

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

Результаты анализа внешних стратегических факторов ОАО «Клен»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| Возможности  Благоприятная демографическая ситуация | 0.15 | 4 |  |
| Развитие розничной сети | 0.05 | 3 |  |
| Государственная поддержка малого бизнеса | 0.05 | 5 |  |
| Экономическая стабилизация | 0.15 | 2 |  |
| Угрозы  Усиление государственного регулирования | 0.10 | 4 |  |
| Конкуренция на внутреннем рынке | 0.25 | 5 |  |
| Новые технологии | 0.15 | 3 |  |
| Снижение активности потребителей | 0.10 | 2 |  |
| Суммарная оценка | 1 | - |  |

Задание 2

Результаты анализа внешних стратегических факторов ОАО «Юг- арома»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| Возможности  Благоприятная демографическая ситуация | 0.05 | 3 |  |
| Развитие розничной сети | 0.10 | 1 |  |
| Государственная поддержка малого бизнеса | 0.15 | 4 |  |
| Экономическая стабилизация | 0.15 | 2 |  |
| Угрозы  Усиление государственного регулирования | 0.15 | 3 |  |
| Конкуренция на внутреннем рынке | 0.15 | 4 |  |
| Новые технологии | 0.10 | 1 |  |
| Снижение активности потребителей | 0.15 | 5 |  |
| Суммарная оценка | 1 | - |  |

Контрольные вопросы:

1.Оановные составляющие внешней среды?

2.На коком из рынков легче сбывать свою продукции и почему?

Практическое занятие №22

Тема: Тренинг «Деловое общение по телефону»

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание

Проанализируйте диалог:

С.: Добрый день, в следующем выпуске нашего журнала, планируется обзор строительного рынка Челябинска. Ваша компания – один из серьезных участников строительного рынка. Вы бы не хотели принять участие в обзоре и дополнительно разместить рекламу.

Р.: Принять участие в качестве эксперта в редакционном материале – это да. А размещение рекламы я не считаю нужным.

С.: Этот обзор привлечет внимание всех участников строительного рынка, и тех, кто связан с ним. То есть у вас будет стопроцентная целевая аудитория.

Р.: Ваш журнал в принципе про бизнес, а не про строительный рынок. У него общая бизнес-аудитория. Один обзор не может ее поменять.

С.: В каждом номере мы публикуем анонсы обзоров, и те, кто заинтересован именно этой темой, ждут этого номера, проявляют к нему повышенный интерес. Если бы, к примеру, вам сказали, что скоро у вашей компани появится новый партнер, вы бы тоже ждали этого события.

Р.: да, хорошо. А какие формы рекламы вы можете предложить?

С.: Вы можете разместить модуль прямо в обзоре, а лучше текстовую рекламу, посвященную какой-нибудь общей проблеме строительного рынка. В статье можно рассказать, как ваша компания ее успешно решила. Получится, что и читать интересно, и вы себя пиарите. У читателей сложится впечатление, что вы эксперт в этой области.

Р.: Но у меня нет времени писать текст.

С.: У нас есть копирайтеры. Они могут прийти и взять у вас интервью. Также мы можем предоставить вам фотографа.

Р.: Сколько стоит реклама на полосу?

С.: 30 тыс. руб.

Р.: Нет, это дорого. Я знаю, что в других журнал цена – около 20 тыс. руб.

С.: если вы говорите о других бизнес-изданиях, то они не смогут вам обеспечить то количество читателей, которое есть у нас. Кроме того, у нас удобный вид подписки. Наши журналы доставляются еженедельно в офисы челябинских компаний.

Р.: Ну хорошо, я согласен.

С.: давайте договоримся о времени, которое вам удобно для интервью.

Р.: Можно завтра с утра.

С.: Хорошо, до свидания.

Р.: До свидания.

Рассмотрим этапы деловой беседы в данном случае.

1. взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. На этом этапе специалист по рекламе интересовался, нужна ли реклама компании «Плаза Девелопмент сервис» и рассказывал о редакционной политике журнала, о планах на следующий номер.

2. их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование). Здесь специалист по рекламе обосновывает эффективность размещения рекламы в журнале «Деловой квартал», рассказывает об аудитории, способах распространения журнала.

3. согласование позиций и выработка договоренностей. На этом этапе участники переговоров договариваются о времени интервью с копирайтером.

Контрольные вопросы:

1.В каких формах реализуется деловое общение?

2.Перечислете основные этапы деловой беседы?

Практическое занятие №23

Тема: Анализ и подготовка деловых переговоров

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание 1

Если другая сторона сразу объявляет о своей твердой позиции, вы можете испытать соблазн начать критиковать ее и отвергнуть. Если *они* критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Если на вас нападают, вы можете склониться к тому, чтобы защищать себя и контратаковать. Коротко говоря, если на вас сильно нажимают, вы будете склоняться к тому, чтобы надавить в ответ.

Однако если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете игру позиционного торга. Отвергая позицию ваших оппонентов, вы «свяжете» их этой позицией. Упорная защита своего предложения свяжет вас. А собственная защита неизбежно приведет переговоры к персональному столкновению. Вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны, и потратите много времени и энергии на бесплодные попытки надавить друг на друга или выйти из этого круга.

Если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, что может помочь? Как вы можете предотвратить возникновение цикла действие-противодействие?

Задание 2

Полиграфическая компания не только опоздала с доставкой готового заказа, но часть тиража оказалась неприемлемого для клиента качества. Поэтому недовольный агрессивно настроенный клиент разговаривает по телефону непосредственно с менеджером, курирующим выполнение его заказа. Не пытаясь сдержаться, заказчик выплескивает все, что у него накопилось, обрушивая на менеджера поток упреков.

Контрольные вопросы:

1.В каких формах реализуется деловое общение?

2.Перечислете основные этапы деловой беседы?

Практическое занятие №27

Тема: Анализ стиля управления

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

A. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

B. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

B. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

B. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей

Контрольные вопросы:

1.Понятие лидерство и власть?

2.Виды лидерства?

Практическое занятие №31

Тема: Анализ современных систем управления

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Задание 1

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Задание 2

Описание ситуации

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 3

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Контрольные вопросы:

1. Основные стили управления?

2. Основные методы управления организацией?

Критерии оценивания:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» -5 | Самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), уверенно, логично, последовательно и аргументированно изложил свое решение |
| «Хорошо» - 4 | Самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), аргументированно и полно изложил решение |
| «Удовлетворительно» - 3 | почти полностью основном решил предложенное задание(задачу), допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение |
| «Неудовлетворительно» - 2 | Не решил предложенные задания(Задачу) |

2.1.2 Объект оценивания: «Умение участвовать в оценке психологии личности и коллектива»,

Практическое занятие №2

Тема: Регламентация и недокументированных знаний работников структурного подразделения предприятия

Объекты оценивания: «участвовать в оценке психологии личности и коллектива»

Задание

Генеральный директор фирмы Дмитрий Иванович Васильев свой рабочий день, как обычно, начал на полчаса раньше и, прежде всего, с того, что набросал на лист бумаги перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело ему некогда - постоянно отвлекают текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами:перспективы научно­технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание с заместителями, так как конец месяца и квартала. Петрова очень беспокоит финансовое состояние фирмы и реализация продукции. Совещание началось в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм и предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы).

По результатам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Просили также принять начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо? - подумал генеральный директор. - Он, кажется не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам».

Прием Васильев начал в 11.30. в первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои проблемы самостоятельно.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из- за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Кое-как разрешив ситуацию, Петров положил трубку и обреченно вздохнул.

Конец рабочего дня... Петров только, что вернулся из банка, пройдя по опустевшему офису, зашел к себе в кабинет и обессилено плюхнулся в кресло, закрыв глаза.

«А я ведь так и не успел принять главного бухгалтера ... - вдруг подумал он - А ведь вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как же это организовать? И вообще, какие конкретно последствия невыплаты заработной платы? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, все обсудить и взвесить».

Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранной корреспонденции и впал в еще большее уныние: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю один-два дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок? ... Хм ... Интересно? - вдруг неожиданно для самого себя произнес он вслух. - А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длиться иногда по 14 часов... Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, значит мне нужно еще больше работать, чтобы успевать делать все.»

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Событие** | **Планирова­**  **лось** | | **Следует**  **планировать** | | **Генеральный директор - инициатор события** | | **Можно ли сделать иначе?** | | **Экономия**  **времени** | |
| **да** | **нет** | **Да** | **нет** | **да** | **нет** | **Да** | **нет** | **Да** | **нет** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Контрольные вопросы:

1.Основные документы регламентирующие деятельность персонала?

2.Что такое визирование?

Практическое занятие №5

Тема: Организация креативной презентации для обсуждения итогов работы структурного подразделения

Объекты оценивания: «участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда».

Задание

Составьте креативную презентацию на ПК, способную привлечь клиента к организации и к выпускаемому данной организации продукту. Представить данную презентацию устно.

Контрольные вопросы

1.Требования к презентации?

2.Порядок ее составления, ее виды?

Практическое занятие №12

Тема: Диагностики личностных и профессиональных качеств руководителей разных уровней

Объекты оценивания: «участвовать в оценке психологии личности и коллектива».

Тест 1. «Зависимость от других лиц»

Вашему вниманию представлены утверждения касающиеся поведения человека в группе. Последовательно прочтите каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует вашему представлению о себе, или «нет», если ему не соответствует:

1.Я критичен по отношению к товарищам

2.У меня возникает тревога, если в группе начинается конфликт

3.Я склонен следовать советам лидера

4.Я не склонен вступать в слишком близкие отношения с товарищем

5.Мне нравятся дружеские отношения в группе

6.Я склонен противоречить лидеру

7.Испытываю симпатию только к одному-двум товарищам

8.Избегаю встреч и собраний в группе

9.Я независим в суждениях и манере поведения

10.Я готов стать на чью-либо сторону в споре

11.Я склонен руководить товарищами

12.Радуюсь общению с одним-двумя товарищами

13.При появлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен

14.Я склонен поддерживать настроение всей группы

15.Я склонен отвлекать группу от поставленных перед ней целей

16.В споре предпочитаю соблюдать нейтралитет

17.Я недостаточно сдержан в выражении чувств

18.Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников

19.Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу

20.Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам

21.Я склонен затягивать и обострять спор

22.Стремлюсь быть в центре внимания

23.Я склонен к компромиссам

24.Болезненно отношусь к замечаниям друзей

25.Могу быть коварным и вкрадчивым

26.Я склонен принять на себя руководство в группе

27.Я откровенен в группе

28.Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия

29.Я пытаюсь настроить других против лидера

30.Легко завожу знакомства за пределами группы

31.Стараюсь не быть втянутым в спор

32.Стараюсь помешать образованию группировки в коллективе

33.У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться

34.Пытаюся не показывать истинные чувства

35.Стараюсь не критиковать товарищей

36.Люблю затевать споры

37.Стремлюсь удерживать свое положение в группе

38.Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их

39.Я склонен к перепалкам, задирист

40.Я склонен выражать недовольство лидером

Тест 2. «Мотивация к успеху»

Ставьте либо «да», либо «нет» на каждый вопрос:

1.Когда имеется выбор между двумя вариантами, лучше сделать его быстрее, чем отложить на потом

2.Я раздражаюсь, когда не могу выполнить задание на 100%

3.Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних

4.Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой

5.В некоторые дни мои успехи ниже средних

6.Я более доброжелателен, чем все остальные

7.Когда я отказываюсь от трудного задания, потом себя за это осуждаю

8.В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах

9.Усердие-это не основная моя черта

10.Мои достижения в труде не всегда одинаковы

11.Порицание, меня стимулирует больше, чем похвала

12.Препятствия делают мои решения более твердыми

13.У меня легко вызвать честолюбие

14.Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно

15.При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других

16.Иногда я откладываю работу

17.Нужно полагаться только на самого себя

18.В жизни мало вещей более важных, чем деньги

19.Я менее честолюбив, чем другие

20.Когда я расположен к работе я делаю ее лучше других

21.Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе

22.Мне приходиться выполнять ответственную работу, чаще других

23.Мои друзья считают меня ленивым

24.Мои успехи во многом зависят от других

25.Когда, что-то не ладится, я нетерпелив

26.Я обращаю мало внимания на свои успехи

27.Когда я выполняю работу за других, я ее делаю лучше

28.Многое, за что я берусь, довожу до конца

29.Я не завидую тем, кто стремится к власти

30.Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду даже на крайние меры

Тест 3. «Диагностика агрессивности личности»

При ответе на вопросы ставьте: если «да» +, если «нет» -:

1.Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим

2.Иногра сплетничаю о людях, которых не люблю

3.Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь

4.Я знаю, что говорят обо мне за спиной

5.Если я не одобряю поведение друзей, я даю им это почувствовать

6.Если я кого-то обманываю, то испытываю угрызение совести

7.Мне кажется, что я не способен ударить человека

1. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться пред­метами
2. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам
3. Если мне не нравится установленное правило, мне хочет­ся нарушить его
4. Другие умеют почти всегда пользоваться благоприятны­ми обстоятельствами
5. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я ожидал
6. Я часто бываю, не согласен с людьми
7. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь
8. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему
9. Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверями
10. Я гораздо более раздражителен, чем кажусь
11. Если кто-то воображает себя начальником, то я всегда по­ступаю ему наперекор
12. Меня немного огорчает моя судьба
13. Я думаю, что многие люди не любят меня
14. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной
15. Люди, увиливающие от работы, должны испытывать чув­ство вины
16. Тот, кто оскорбляет меня и мою семью, напрашивается на драку
17. Я не способен на грубые шутки
18. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмехаются
19. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, что­бы они не зазнавались
20. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится
21. Многие люди завидуют мне
22. Я требую, чтобы люди уважали меня
23. Меня угнетает то, что я мало делаю для своих родителей
24. Люди, которые постоянно изводят нас, стоят того, чтобы «щелкнули по носу»
25. Я никогда не бываю, мрачен от злости
26. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь
27. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю внимания
28. Меня иногда гложет зависть, хотя я и не показываю этого
29. Иногда мне кажется, что надо мной смеются
30. Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям
31. Мне хочется, чтобы мои грехи были прощены
32. Я редко даю сдачи, если кто-нибудь ударит меня
33. Когда получается не, по-моему, я иногда обижаюсь
34. Иногда люди раздражают меня одним своим присутствием
35. Нет людей, которых я бы по-настоящему ненавидел
36. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам»
37. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать всё, что о нем думаю
38. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею
39. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь
40. С детства я никогда не проявлял вспышек гнева
41. Я часто чувствую себя пороховой бочкой, готовой взорваться любую минуту
42. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко работать
43. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ
44. Неудачи огорчают меня
45. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие
46. Я могу вспомнить случаи, когда я был настолько зол, что тал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее
47. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку
48. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо
49. Раньше я думал, что большинство людей говорят правду, теперь я в это не верю.
50. Я ругаюсь только от злости
51. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть
52. Если для защиты своих прав мне нужно применить физическую силу, я применяю ее
53. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу кулаком по столу
54. Я бываю, грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся
55. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить
56. Я не умею «поставить человека на место», даже если он того заслуживает
57. Я часто думаю, что жил неправильно
58. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки
59. Я не огорчаюсь из-за мелочей
60. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разо­злить или оскорбить меня
61. Я часто только угрожаю людям, хотя и не собираюсь при­водить угрозы в исполнение
62. В споре я часто повышаю голос
63. Я стараюсь обычно скрывать свое плохое отношение к лю­дям
64. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить

Тест 4. «Анализ силы воли»

Отвечайте на вопросы: «да», «нет», «не знаю»:

1.В состоянии ли вы завершить начатую работу?

1. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее со­противление, когда нужно сделать что-то неприятное вам (напри­мер, пойти на дежурство в выходной день)?
2. Когда попадаете в конфликтную ситуацию — на работе или в быту, — в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?
3. Если вам предписана диета, сможете ли преодолеть все ку­линарные соблазны?
4. Найдете ли силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?
5. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свиде­тельские показания?
6. Быстро ли отвечаете на письма?
7. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самоле­те или посещение зубоврачебного кабинета, сумеете ли вы без осо­бого труда преодолеть чувство страха и в последний момент не из­менить своего намерения?
8. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, кото­рое вам настойчиво рекомендует врач?
9. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выпол­нение его принесет вам немало хлопот? Иными словами: являетесь ли вы человеком слова?
10. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (дело­вую поездку) в незнакомый город?
11. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени про­буждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?
12. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным задолж­никам?
13. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы, не так ли?
14. Сможете ли прервать ссору и замолчать, какими бы обид­ными не казались вам слова «противной стороны»?

Тест 5. «Оценка самоконтроля»

Ставьте либо «да», либо «нет»:

1.Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

1. Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внима­ние или позабавить окружающих.
2. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
3. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то бо­лее глубоко, чем это есть на самом деле.
4. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
5. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я час­то веду себя совершенно по-разному.
6. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
7. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я ста­раюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
8. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

Я не всегда такой, каким кажусь.

Контрольные вопросы:

1.Основные параметры менеджмента.

2.Понятия «менеджер» и «менеджмент»

Практическое занятие №19

Тема: Диагностики личностных и профессиональных качеств сотрудников структурного подразделения

Объекты оценивания: «участвовать в оценке психологии личности и коллектива».

Тест 1. «Зависимость от других лиц»

Вашему вниманию представлены утверждения касающиеся поведения человека в группе. Последовательно прочтите каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует вашему представлению о себе, или «нет», если ему не соответствует:

1.Я критичен по отношению к товарищам

2.У меня возникает тревога, если в группе начинается конфликт

3.Я склонен следовать советам лидера

4.Я не склонен вступать в слишком близкие отношения с товарищем

5.Мне нравятся дружеские отношения в группе

6.Я склонен противоречить лидеру

7.Испытываю симпатию только к одному-двум товарищам

8.Избегаю встреч и собраний в группе

9.Я независим в суждениях и манере поведения

10.Я готов стать на чью-либо сторону в споре

11.Я склонен руководить товарищами

12.Радуюсь общению с одним-двумя товарищами

13.При появлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен

14.Я склонен поддерживать настроение всей группы

15.Я склонен отвлекать группу от поставленных перед ней целей

16.В споре предпочитаю соблюдать нейтралитет

17.Я недостаточно сдержан в выражении чувств

18.Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников

19.Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу

20.Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам

21.Я склонен затягивать и обострять спор

22.Стремлюсь быть в центре внимания

23.Я склонен к компромиссам

24.Болезненно отношусь к замечаниям друзей

25.Могу быть коварным и вкрадчивым

26.Я склонен принять на себя руководство в группе

27.Я откровенен в группе

28.Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия

29.Я пытаюсь настроить других против лидера

30.Легко завожу знакомства за пределами группы

31.Стараюсь не быть втянутым в спор

32.Стараюсь помешать образованию группировки в коллективе

33.У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться

34.Пытаюся не показывать истинные чувства

35.Стараюсь не критиковать товарищей

36.Люблю затевать споры

37.Стремлюсь удерживать свое положение в группе

38.Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их

39.Я склонен к перепалкам, задирист

40.Я склонен выражать недовольство лидером

Тест 2. «Мотивация к успеху»

Ставьте либо «да», либо «нет» на каждый вопрос:

1.Когда имеется выбор между двумя вариантами, лучше сделать его быстрее, чем отложить на потом

2.Я раздражаюсь, когда не могу выполнить задание на 100%

3.Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних

4.Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой

5.В некоторые дни мои успехи ниже средних

6.Я более доброжелателен, чем все остальные

7.Когда я отказываюсь от трудного задания, потом себя за это осуждаю

8.В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах

9.Усердие-это не основная моя черта

10.Мои достижения в труде не всегда одинаковы

11.Порицание, меня стимулирует больше, чем похвала

12.Препятствия делают мои решения более твердыми

13.У меня легко вызвать честолюбие

14.Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно

15.При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других

16.Иногда я откладываю работу

17.Нужно полагаться только на самого себя

18.В жизни мало вещей более важных, чем деньги

19.Я менее честолюбив, чем другие

20.Когда я расположен к работе я делаю ее лучше других

21.Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе

22.Мне приходиться выполнять ответственную работу, чаще других

23.Мои друзья считают меня ленивым

24.Мои успехи во многом зависят от других

25.Когда, что-то не ладится, я нетерпелив

26.Я обращаю мало внимания на свои успехи

27.Когда я выполняю работу за других, я ее делаю лучше

28.Многое, за что я берусь, довожу до конца

29.Я не завидую тем, кто стремится к власти

30.Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду даже на крайние меры

Тест 3. «Диагностика агрессивности личности»

При ответе на вопросы ставьте: если «да» +, если «нет» -:

1.Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим

2.Иногра сплетничаю о людях, которых не люблю

3.Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь

4.Я знаю, что говорят обо мне за спиной

5.Если я не одобряю поведение друзей, я даю им это почувствовать

6.Если я кого-то обманываю, то испытываю угрызение совести

7.Мне кажется, что я не способен ударить человека

1. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться пред­метами
2. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам
3. Если мне не нравится установленное правило, мне хочет­ся нарушить его
4. Другие умеют почти всегда пользоваться благоприятны­ми обстоятельствами
5. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я ожидал
6. Я часто бываю, не согласен с людьми
7. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь
8. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему
9. Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверями
10. Я гораздо более раздражителен, чем кажусь
11. Если кто-то воображает себя начальником, то я всегда по­ступаю ему наперекор
12. Меня немного огорчает моя судьба
13. Я думаю, что многие люди не любят меня
14. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной
15. Люди, увиливающие от работы, должны испытывать чув­ство вины
16. Тот, кто оскорбляет меня и мою семью, напрашивается на драку
17. Я не способен на грубые шутки
18. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмехаются
19. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, что­бы они не зазнавались
20. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится
21. Многие люди завидуют мне
22. Я требую, чтобы люди уважали меня
23. Меня угнетает то, что я мало делаю для своих родителей
24. Люди, которые постоянно изводят нас, стоят того, чтобы «щелкнули по носу»
25. Я никогда не бываю, мрачен от злости
26. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь
27. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю внимания
28. Меня иногда гложет зависть, хотя я и не показываю этого
29. Иногда мне кажется, что надо мной смеются
30. Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям
31. Мне хочется, чтобы мои грехи были прощены
32. Я редко даю сдачи, если кто-нибудь ударит меня
33. Когда получается не, по-моему, я иногда обижаюсь
34. Иногда люди раздражают меня одним своим присутствием
35. Нет людей, которых я бы по-настоящему ненавидел
36. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам»
37. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать всё, что о нем думаю
38. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею
39. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь
40. С детства я никогда не проявлял вспышек гнева
41. Я часто чувствую себя пороховой бочкой, готовой взорваться любую минуту
42. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко работать
43. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ
44. Неудачи огорчают меня
45. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие
46. Я могу вспомнить случаи, когда я был настолько зол, что тал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее
47. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку
48. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо
49. Раньше я думал, что большинство людей говорят правду, теперь я в это не верю.
50. Я ругаюсь только от злости
51. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть
52. Если для защиты своих прав мне нужно применить физическую силу, я применяю ее
53. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу кулаком по столу
54. Я бываю, грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся
55. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить
56. Я не умею «поставить человека на место», даже если он того заслуживает
57. Я часто думаю, что жил неправильно
58. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки
59. Я не огорчаюсь из-за мелочей
60. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разо­злить или оскорбить меня
61. Я часто только угрожаю людям, хотя и не собираюсь при­водить угрозы в исполнение
62. В споре я часто повышаю голос
63. Я стараюсь обычно скрывать свое плохое отношение к лю­дям
64. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить

Тест 4. «Анализ силы воли»

Отвечайте на вопросы: «да», «нет», «не знаю»:

1.В состоянии ли вы завершить начатую работу?

1. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее со­противление, когда нужно сделать что-то неприятное вам (напри­мер, пойти на дежурство в выходной день)?
2. Когда попадаете в конфликтную ситуацию — на работе или в быту, — в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?
3. Если вам предписана диета, сможете ли преодолеть все ку­линарные соблазны?
4. Найдете ли силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?
5. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свиде­тельские показания?
6. Быстро ли отвечаете на письма?
7. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самоле­те или посещение зубоврачебного кабинета, сумеете ли вы без осо­бого труда преодолеть чувство страха и в последний момент не из­менить своего намерения?
8. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, кото­рое вам настойчиво рекомендует врач?
9. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выпол­нение его принесет вам немало хлопот? Иными словами: являетесь ли вы человеком слова?
10. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (дело­вую поездку) в незнакомый город?
11. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени про­буждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?
12. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным задолж­никам?
13. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы, не так ли?
14. Сможете ли прервать ссору и замолчать, какими бы обид­ными не казались вам слова «противной стороны»?

Тест 5. «Оценка самоконтроля»

Ставьте либо «да», либо «нет»:

1.Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

1. Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внима­ние или позабавить окружающих.
2. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
3. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то бо­лее глубоко, чем это есть на самом деле.
4. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
5. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я час­то веду себя совершенно по-разному.
6. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
7. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я ста­раюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
8. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

Я не всегда такой, каким кажусь.

Контрольные вопросы

1.Основные параметры менеджмента?

2.Понятия «менеджер» и «менеджмент»?

Практическое занятие №20

Тема: Проведение самодиагностики сотрудников

Объекты оценивания: «участвовать в оценке психологии личности и коллектива».

Задание 1

На рисунках, изображенных сотрудниками организации, много радости: повторяются изображения солнца, цветов, восхождения на вершину, стремительного плавания, красивых кораблей, сияющих лиц и т. п., и почти не видно чего-то негативного. Наблюдая такую картину, можно пред­ложить участникам такое объяснение: "Руководство и сотрудники компании не видят организационных проблем". И далее следует отметить, что никакая организация не бы­вает без трудностей, всегда есть и даже должно быть что-то вызывающее оза­боченность. Если на фирме ее руководители своевременно не улавливают сиг­налы об имеющихся проблемах, это означает толь­ко одно - они заметят их лишь тогда, когда проблемы обострятся, и решать их придется намного труднее, с большими потерями.

Задание 2

На рисунках много массивных зданий, башен, пирамид, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, кубов, замкнутых окруж­ностей, преобладают вертикали. В таких случаях необходимо заметить: "Нет динамики". Почему все так неподвижно? Разве организация не развивается? Есть ли у фирмы стра­тегия? Как обстоит с нововведениями?

Задание 3

На рисунках много сцен работы сотрудников, изобра­жение их офиса, рабочих мест, много намеков на сложные отношения между разными подразделениями, рассогласованность по вертикали и горизонтали, много производственной, технологической атрибутики, путей движения ком­пании, фактов из ее истории, устремленность в будущее или, наоборот, тупи­ки. Иначе говоря, в рисунках абсолютно преобладает внутренняя жизнь орга­низации. Следует задать вопрос: "Где же тут клиент?.." Разве может ком­мерческая организация быть без клиентов? Что может быть важнее, чем взаимодействие с клиентом? Что означает отсутствие клиентов на рисунках?

Задание 4

На рисунках много разорванных блоков иногда с крас­ными молниями между ними, вершина оторвана от остальной пирамиды или накренена в сторону от нее, середина пирамиды отделена от основания, а в пу­стотах - либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды. Лебедь, рак да щука появляются на одном или нескольких рисунках. Квадрат с разнонап­равленными стрелами, фигурки людей, обращенных спиной друг к другу, иног­да группки этих фигур с расстояниями или преградами между ними. Следует отметить: "В фирме наблюдается дезинтеграция между сотрудниками и подразделениями". На фирме заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий.

Контрольные вопросы:

1.Необходимость самодиагностики?

2.Этапы самодиагностики?

Критерии оценивания:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» -5 | Самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), уверенно, логично, последовательно и аргументированно изложил свое решение |
| «Хорошо» - 4 | Самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), аргументированно и полно изложил решение |
| «Удовлетворительно» - 3 | почти полностью основном решил предложенное задание(задачу), допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение |
| «Неудовлетворительно» - 2 | Не решил предложенные задания(Задачу) |

2.1.3 Объект оценивания: «Умение принимать и реализовывать управленческие решения»

Практическое занятие №13

Тема: Построение организационной структуры организации

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Задание 1

Подобрать тип организационной структуры предприятия по требуемой совокупности реакций. Расчет ведется на основании таблицы 1, и значения выбираются на основании 5-ти балльной системы требуемых реакций: производственная реакция-4; конкурентная-5; инновационная-4; стратегическая-3; административная-2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структура | Реакция | | | | | R | К |
| производственная | конкурентная | инновационная | стратегическая | административная |
| Функциональная | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 |  |  |
| Линейно-функциональная | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |  |  |
| Дивизионная | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |  |  |
| Проектная | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 |  |  |
| Матричная | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 |  |  |
| Бригадная | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 |  |  |

Задание 1

Подобрать тип организационной структуры предприятия по требуемой совокупности реакций. Расчет ведется на основании таблицы 1, и значения выбираются на основании 5-ти балльной системы требуемых реакций: производственная реакция-5; конкурентная-5; инновационная-3; стратегическая-5; административная-2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структура | Реакция | | | | | R | К |
| производственная | конкурентная | инновационная | стратегическая | административная |
| Функциональная | 4 | 2 | 5 | 1 | 3 |  |  |
| Линейно-функциональная | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 |  |  |
| Дивизионная | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 |  |  |
| Проектная | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 |  |  |
| Матричная | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 |  |  |
| Бригадная | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 |  |  |

Контрольные вопросы:

1.Виды организационных структур

2.Порядок выбора оптимальной организационной структуры

Практическое занятие №14

Тема: Принятие управленческих решений

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Задание 1

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного? Аргументируйте свой выбор.

1. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно быстрее предоставлю ему такую возможность.

2. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

3. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

4. Другой вариант ответа.

Задание 2

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Контрольные вопросы:

1.Виды управленческих решений?

2.Требования к технологии принятия решений?

Практическое занятие №15

Тема: Разработка стратегических планов организации

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Задание 1.

Нарисуйте схему кадровой политики и адаптации персонала в организации

Задание 2.

Составьте краткий бизнес план для малого предприятия занимающегося продажей производственного оборудования?

Контрольные вопросы:

1.Опишите критерии идеального сотрудника?

2.Основные факторы, влияющие на управление персоналом?

Практическое занятие №25

Тема: Делегирование полномочий (деловая игра)

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. Я На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующий службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. Я К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. " Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение для, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно хал представитель коммерческого [банка](http://www.enter.ru/reg/14974/product/household/banka-florentsiya-125-l-2040101029263), в котором находится счёт фирмы.

Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помниться, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранной корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помниться, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные."

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;

- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;

- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

Контрольные вопросы:

1.Понятие делегирование полномочий?

2.Порядок дилегирования пономочий?

Практическое занятие №26

Тема: Анализ распределения полномочий и ответственности внутри организации

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

1.Представьте себя менеджером высшего звена.

2.Определите круг своих починенных. Составьте организационную структуру для своей организации

3 Составьте список своих подчиненных по отдельным сферам менеджмента организации.

4 Распределить в порядке делегирования до 80% своих полномочий среди подчиненных

5 Проанализировать эффективность принятого решения. Оценить негативные и позитивные стороны своего решения

Контрольные вопросы:

1.Понятие делегирование полномочий?

2.Суть соцответствености менеджера?

Практическое занятие №28

Тема: Составление плана проведения совещания, переговоров и деловых бесед

Объекты оценивания: «принимать и реализовывать управленческие решения».

Задание 1

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Контрольные вопросы:

1.Этапы проведения совещания?

2.Требования к проведению совещания?

Критерии оценивания:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» -5 | Самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), уверенно, логично, последовательно и аргументированно изложил свое решение |
| «Хорошо» - 4 | Самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), аргументированно и полно изложил решение |
| «Удовлетворительно» - 3 | почти полностью основном решил предложенное задание(задачу), допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение |
| «Неудовлетворительно» - 2 | Не решил предложенные задания(Задачу) |

2.1.4 Объект оценивания: «Умение мотивировать работников на решение производственных задач»

Практическое занятие №21

Тема: Саморазвитие конкурентоспособного лидера

Объекты оценивания: «мотивировать работников на решение производственных задач».

Контрольные вопросы:

1. В чем отличие формального и неформального лидерства?

2. Командные роли – возможно ли сомещение?

Практическое занятие №29

Тема: Разработка ключевых показателей результативности деятельности структурного подразделения

Объекты оценивания: «мотивировать работников на решение производственных задач».

Задача 1

На основании таблицы определите ежегодные затраты на бизнес-процессы организации

Таблица 1- Стоимость бизнес-процесса «Оформление и согласование заявки клиента»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап бизнес- процесса | Ответственный за исполнение | Почасовой размер оплаты труда, руб. | Длительность бизнес-процесса (норма), час. | Стоимость бизнес-процесса (норма), руб.  5=3\*4 | Длительность бизнес-процесса (факт), час. | Стоимость этапов бизнес-процесса (факт), руб.  7=3\*6 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| «Заключить договор поставки» | Менеджер по продажам | 250 | 1 | 250 | 1 | 250 |
| «Оформить лист заказа» | Менеджер по продажам | 250 | 1 | 250 | 1 ч 10 мин | 292 |
| «Проверить лимит кредита» | Менеджер по продажам | 250 | 10 мин | 42 | 20 мин | 84 |
| «Написать и подписать служебную записку» | Менеджер по продажам | 250 | 20 мин | 84 | 20 мин | 84 |
| «Согласовать заявку с превышением лимита кредита» | Коммерческий директор | 500 | 50 мин | 417 | 1 ч 30 мин | 750 |
| «Подписать лист заказа» | Коммерческий директор | 500 | 10 мин | 83 | 10 мин | 83 |
| «Оформить товаросопроводительную документацию» | Бухгалтер | 200 | 30 мин | 100 | 30 мин | 100 |
| Итого, стоимость бизнес-процесса, руб. |  |  | 4 ч. | 1 226 | 5 ч. | 1 643 |

Задача 2

На основании таблицы определите ежегодные затраты на бизнес-процессы организации

Таблица 1- Стоимость бизнес-процесса «Оформление и согласование заявки клиента»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап бизнес- процесса | Ответственный за исполнение | Почасовой размер оплаты труда, руб. | Длительность бизнес-процесса (норма), час. | Стоимость бизнес-процесса (норма), руб.  5=3\*4 | Длительность бизнес-процесса (факт), час. | Стоимость этапов бизнес-процесса (факт), руб.  7=3\*6 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| «Заключить договор поставки» | Менеджер по продажам | 250 | 1 | 250 | 1 | 250 |
| «Оформить лист заказа» | Менеджер по продажам | 250 | 1 | 250 | 1 ч 10 мин | 292 |
| «Проверить лимит кредита» | Менеджер по продажам | 250 | 10 мин | 42 | 20 мин | 84 |
| «Написать и подписать служебную записку» | Менеджер по продажам | 250 | 20 мин | 84 | 20 мин | 84 |
| «Согласовать заявку с превышением лимита кредита» | Коммерческий директор | 500 | 50 мин | 417 | 1 ч 30 мин | 750 |
| «Подписать лист заказа» | Коммерческий директор | 500 | 10 мин | 83 | 10 мин | 83 |
| «Оформить товаросопроводительную документацию» | Бухгалтер | 200 | 30 мин | 100 | 30 мин | 100 |
| Итого, стоимость бизнес-процесса, руб. |  |  | 4 ч. | 1 226 | 5 ч. | 1 643 |

Контрольные вопросы:

1.Понятие бизнес-процесса?

2.Этапы бизнес-процесса?

Критерии оценивания:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» -5 | Самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), уверенно, логично, последовательно и аргументированно изложил свое решение |
| «Хорошо» - 4 | Самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), аргументированно и полно изложил решение |
| «Удовлетворительно» - 3 | почти полностью основном решил предложенное задание(задачу), допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение |
| «Неудовлетворительно» - 2 | Не решил предложенные задания(Задачу) |

2.1.5 Объект оценивания: «Умение управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками», «Знание основ конфликтологии»

3.1.24 Практическое занятие №24

Тема: Анализ конфликтной ситуации

Объекты оценивания: «управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками».

Задание 1

После освобождения кабинета возникло противоречие между двумя сотрудниками, поскольку каждый считал себя наиболее достойным занять этот представительный офис. Каждый из них был не удовлетворен и не мог работать как прежде, потому что все их мысли были сосредоточены на кабинете. Через некоторое время отношения накалились до предела. Эскалация конфликта привела к вмешательству влиятельной третьей силы - начальника, предложившего им выполнить работу, по результатам которой будет выявлен обладатель нового места.

Задание 2

Руководитель вновь созданной типографии принял срочный заказ на изготовление серии плакатов во время предвыборной кампании. При обсуждении деталей выполнения заказа начальники цехов заметили ему, что невозможно выполнить работу за столь короткий срок: только изготовление форм потребует большего времени. «Так печатайте без форм», - ответил директор, повергнув всех в легкий шок. Работа была выполнена в срок, но качество исполнения оставляло желать лучшего. При выяснении причин возник конфликт между работниками печатного и формного цехов, обвинявших в этом друг друга.

Контрольные вопросы:

1.Понятие конфликта?

2.Виды конфликтов?

Практическое занятие №30

Тема: Анализ психологических аспектов деятельности малого структурного подразделения

Объекты оценивания: «участвовать в оценке психологии личности и коллектива».

Задание 1

Проанализируйте влияние ротации персонала диверсифицированной инновационной компании, раскрыв возможные положительные эффекты и возникающие проблемы в случае, когда каждые пять лет менеджер среднего звена компании должен переходить либо в другое территориальное подразделение, либо в другую бизнес-единицу (т.е. сменять отраслевуюпринадлежность)

Задание 2

Предположим, что Ваша организация придерживается отсроченной компенсационной политики, т.е. зарплата персонала ставится в зависимость от стажа работы в данной организации. Какие, по Вашему мнению, положительные и отрицательные эффекты оказывает такая политика на инновационную активность?

Задание 3

Страх, как средство управления, является, по Вашему мнению, в большей степени движущим фактором инновационной деятельности, способным стимулировать и поддерживать ее, или барьером на пути разработки и реализации инноваций, который препятствует и сдерживает участие работников в инновационной деятельности? Приведите свои доводы, раскрывающие каждую из двух сторон воздействия страха на инновационную деятельность, и подведите итог («баланс» Ваших аргументов), показывающий, как Вы намерены использовать страх в своей инновационной и управленческой деятельности.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит специфика системы управления персоналом инновационной организации?

2. Охарактеризуйте методы оценивания персонала в инновационных организациях

3. В чем состоят различия между методами стимулирования приростных и базовых инноваций?

4. Как осуществляется стимулирование работников в инновационной организации?

5. Охарактеризуйте культуру инновационной организации

Критерии оценивания:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» -5 | Самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), уверенно, логично, последовательно и аргументированно изложил свое решение |
| «Хорошо» - 4 | Самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу(задание), аргументированно и полно изложил решение |
| «Удовлетворительно» - 3 | почти полностью основном решил предложенное задание(задачу), допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение |
| «Неудовлетворительно» - 2 | Не решил предложенные задания(Задачу) |

3 Перечень вопросов к дифференцированному зачету:

3.1 Вопросы к дифференцированному зачету (теоретические):

1 Типы и характеристика организационных структур?

2 Реинжиринг бизнес процессов?

3 Сущность и особенности управленческих решений?

4 Технология подготовки и принятия управленческих решений?

5 Виды управленческих решений?

6 Содержание, цели, задачи внутрифирменного планирования?

7 Анализ и корректировка стратегических планов?

8 Организационные формы внутрифирменного планирования?

9 Постановка задачи и анализ проблемной ситуации?

10 Схема стратегического планирования?

11 Виды коммуникаций?

12 Коммуникационные сети в организациях?

13 Понятие межличностной коммуникации?

14 Коммуникационный процесс, его элементы и составные части?

15 Структура коммуникационного процесса?

16 Виды и средства невербальной коммуникации Задача деловых совещаний, их классификация?

17 Организация проведения и эффективность проведения телефонных деловых бесед?

18 Структура делового выступления?

19 Предприятие. Основные признаки предприятия как юридического лица?

20 Виды и формы предпринимательской деятельности?

21 Малый бизнес и условия его развития?

22) Виды контроля качества?

23) Зарубежный опыт управления на предприятиях связи?

24) Делегирование полномочий: порядок передачи полномочий?

25) Психология менеджмента: понятие и структура?

26) Организация стратегического управления?

27) Информационные технологии в управленческой деятельности?

28) Виды лидеров?

29) Виды контроллинга?

30) Основные этапы подготовки к совещанию?

31) Сущность и порядок составления бизнес-плана?

3.2 Перечень типовых заданий к дифференцированному зачету:

Задание 1

Провести реинжиринг деятельности предприятия ОАО «Восток», принимая во внимание то что данное предприятие на рынке находиться уже более 3х лет, а продукция выпускаемая им требует модернизации

Задание 2

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Задание 3

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Задание 4

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задание 5

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задание 8

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного? Аргументируйте свой выбор.

Задание 9

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 10

Если другая сторона сразу объявляет о своей твердой позиции, вы можете испытать соблазн начать критиковать ее и отвергнуть. Если *они* критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Если на вас нападают, вы можете склониться к тому, чтобы защищать себя и контратаковать. Коротко говоря, если на вас сильно нажимают, вы будете склоняться к тому, чтобы надавить в ответ.

Однако если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете игру позиционного торга. Отвергая позицию ваших оппонентов, вы «свяжете» их этой позицией. Упорная защита своего предложения свяжет вас. А собственная защита неизбежно приведет переговоры к персональному столкновению. Вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны, и потратите много времени и энергии на бесплодные попытки надавить друг на друга или выйти из этого круга.

Если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, что может помочь? Как вы можете предотвратить возникновение цикла действие-противодействие?

Задание 11

Полиграфическая компания не только опоздала с доставкой готового заказа, но часть тиража оказалась неприемлемого для клиента качества. Поэтому недовольный агрессивно настроенный клиент разговаривает по телефону непосредственно с менеджером, курирующим выполнение его заказа. Не пытаясь сдержаться, заказчик выплескивает все, что у него накопилось, обрушивая на менеджера поток упреков.

Задание 12

После освобождения кабинета возникло противоречие между двумя сотрудниками, поскольку каждый считал себя наиболее достойным занять этот представительный офис. Каждый из них был не удовлетворен и не мог работать как прежде, потому что все их мысли были сосредоточены на кабинете. Через некоторое время отношения накалились до предела. Эскалация конфликта привела к вмешательству влиятельной третьей силы - начальника, предложившего им выполнить работу, по результатам которой будет выявлен обладатель нового места.

Задание 13

Руководитель вновь созданной типографии принял срочный заказ на изготовление серии плакатов во время предвыборной кампании. При обсуждении деталей выполнения заказа начальники цехов заметили ему, что невозможно выполнить работу за столь короткий срок: только изготовление форм потребует большего времени. «Так печатайте без форм», - ответил директор, повергнув всех в легкий шок. Работа была выполнена в срок, но качество исполнения оставляло желать лучшего. При выяснении причин возник конфликт между работниками печатного и формного цехов, обвинявших в этом друг друга.

Задание 14

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Задание 15

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Задание 16

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Задание 17

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задание 18

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

3.3 Критерии оценки

На дифференцированном зачете оценка выражается в баллах и оценочном суждении педагога.

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Критерии |
| «Отлично» -5 | обучающийся показывает глубокие осознанные знания по освещаемому вопросу, владение основными понятиями, терминологией; владеет конкретными знаниями, умениями по данной дисциплине в соответствии с ФГОС СПО; ответ полный доказательный, четкий, грамотный, иллюстрирован практическим опытом профессиональной деятельности |
| «Хорошо» - 4 | обучающийся показывает глубокое и полное усвоение содержания материала, умение правильно и доказательно излагать программный материал, допускает отдельные незначительные неточности в форме и стиле ответа |
| «Удовлетворительно» - 3 | обучающийся понимает основное содержание учебной программы, умеет показывать практическое применение полученных знаний. Вместе с тем допускает отдельные ошибки, неточности в содержании и оформлении ответа; ответ недостаточно последователен, доказателен и грамотен |
| «Неудовлетворительно» - 2 | обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях, допускает ошибки, неточности в содержании рассказываемого материала, не выделяет главного, существенного в ответе. Ответ поверхностный, бездоказательный, допускаются речевые ошибки |

Литература:

Основные источники:

1. Е.М.Лебедев, Экономика отрасли: учебник для студ.учреждений сред.проф.образований. – М.: Издательский центр «Академия», 2018г.

2. Паклина О.В. Организация производственной деятельности персонала структурных подразделений, отвечающих за предоставление телематических услуг: учебник для студ.учреждений сред.проф.образования/ - М.:Издательский центр «Академия», 2017.

3. Н.Н.Кожевникова. Основы экономики: учеб.пособие для студ.учреждений сред.проф.образований. – 10-е изд.стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014г.

4. Е.А.Драчева. Менеджмент: учебник для студ.учреждений сред.проф.образования. – 15-е изд.стер. – М.: Издательский центр «Академия»,2014г.

5. Г.Б.Казначевская. Менеджмент: учебник – изд.15-е, стер. – Феникс, 2014г.

Дополнительные источники:

1. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебник, Юнити; ГРИФ, 2010 г.

2. Зворыкина Т.И., Платонова Н.А. Техническое регулирование: сфера услуг; учебник. ГРИФ, Альфа-М, 2010 г.

3. Винокуров В., Винокуров А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия // Стандарты и качество. — 2011. — № 12

4. Гибсон Д.Г., Иванцевич Д., Донелли Д.Х.-мл. Организации, поведение, структура, процессы. М., 2010.

5. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. - СПб.: Речь, 2010

6. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментовМ: Издательство: Эксмо 2010

7. Маленков Ю.А. Современный менеджмент СПБ Издательство: Экономика 2010

8. Михайлов Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ Учебно-практическое пособие Издательство: Кно Рус, 2010

9. Осипова-Дербас Л.В. Системные основы социологии и психологии управления/ СПб.: Издательство «Инфо-да», 2011.

10. Приходько В., Иванова Т. О смене управленческих парадигм// Проблемы теории и практики управления. — 20104 — № 6.

Психология менеджмента /Под ред.Никифорова Г.С. СПб., 2011.

11. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. - СПб.: Речь, 2011

12. Томпсон, Лей. Создание команды : [пер. с англ.] - М.: Вершина, 2011.

13. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации

14. Российская Федерация. Законы. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных пред¬принимателей.

15. Российская Федерация. Законы. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товар¬ных рынках [электронный ресурс]: Режим доступа: http://www-ul.ru/.

16. Экономическая школа. Форма доступа: http://economicus.ru

17. Бизнес – консультант. Форма доступа: http://www.finansy.ru/st/page\_fm\_o.html

18. Сайт методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу. Форма доступа: http://www.cfin.ru

19. Методические пособия, лекции, тщательно отобранные рефераты, конспекты, переводы, тексты книг дипломы и диссертации по экономике и финансам. Форма доступа: http://www.finansy.ru

20. Электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Форма доступа: http://www.aup.ru

**ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**с формами, процедурой текущего, рубежного контроля знаний, промежуточной аттестации по общеобразовательной дисциплине с содержанием комплекта оценочных средств**

|  |  |
| --- | --- |
| **Общеобразовательная дисциплина** | МДК.04.02 Современные технологии управления структурным подразделением  *код и наименование* |
| **Группа** | 3р1, 4р1 |
| **Специальность** | 11.02.10 Радиосвязь, радиовещание и телевидение  *код и наименование* |
| **Преподаватель** | Чанкотадзе З.Т. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО обучающихся | Подпись | Примечание |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 8 |  |  |  |
| 9 |  |  |  |
| 10 |  |  |  |
| 11 |  |  |  |
| 12 |  |  |  |
| 13 |  |  |  |
| 14 |  |  |  |
| 15 |  |  |  |
| 16 |  |  |  |
| 17 |  |  |  |
| 18 |  |  |  |
| 19 |  |  |  |
| 20 |  |  |  |
| 21 |  |  |  |
| 22 |  |  |  |
| 23 |  |  |  |
| 24 |  |  |  |
| 25 |  |  |  |
| 26 |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преподаватель | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Чанкотадзе З.Т |