

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

ОП 04 Менеджмент в туризме и гостеприимстве

программы подготовки специалистов среднего звена
43.02.16 Туризм и гостеприимство

Форма обучения: *очная*

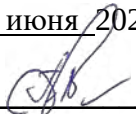
Рабочая программа учебной дисциплины ОП 04 «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.12.2022 №1100, примерной образовательной программой.

Разработчик:

Ковальчук О.В., преподаватель высшей категории ОСПО филиала ФГБОУ ВО «ВВГУ» в г. Находке.

Рассмотрено и одобрено на заседании методической цикловой комиссии

протокол № 10 от « 19 » июня 2026

Председатель МЦК _____  В.В. Плахотина

Содержание

- 1 Общая характеристика рабочей программы учебной дисциплины
- 2 Структура и содержание учебной дисциплины
- 3 Условия реализации учебной дисциплины
- 4 Контроль результатов освоения учебной дисциплины

1. Общая характеристика рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

1.1. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Учебная дисциплина ОП 04 «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» является частью Общепрофессионального цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС СПО по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

По итогам освоения дисциплины, обучающиеся должны продемонстрировать результаты обучения, соотнесённые с результатами освоения ООП СПО, приведенные в таблице.

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК 01	планировать будущую профессиональную деятельность	иметь представление о будущей профессии
ОК 02	планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе выделяя отдельные составляющие технологии	методы и способы выполнения профессиональных задач
ОК 03	планировать текущий контроль своей деятельности в соответствии с заданной технологией деятельности и определенным результатом (целью) или продуктом деятельности	принципы осуществления текущего контроля своей деятельности по заданному алгоритму
ОК 06	задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации	правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу
ОК 07	оценивать работу и контролировать работу группы	выполнять поставленные задания, являясь членом группы
ОК 08	анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи	называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания в дальнейшей деятельности
ОК 10	организовывать свою жизнь в соответствии с социально значимыми представлениями о здоровом образе жизни, поддерживать должный уровень физической подготовленности, необходимый для социальной и профессиональной деятельности	основы здорового образа жизни, требования охраны труда
ОК 11	выполнять профессиональные задачи в соответствии с нормами морали, профессиональной этики и служебного этикета	нормы морали, профессиональной этики и служебного этикета
ОК 12	применять на практике нормы антикоррупционной деятельности	правовую основу борьбы с коррупцией
ПК 1.2	принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых	понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального

	для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки
ПК 2.3	участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации

2. Структура и содержание учебной дисциплины

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы учебной дисциплины	46
в том числе:	
теоретическое обучение	18
практические занятия	20
самостоятельная работа	2
консультации	2
промежуточная аттестация – дифференцированный зачет	4

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа учащихся	Объем часов	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
Раздел 1			
Тема 1 Сущность и характерные черты современного менеджмента	Содержание учебного материала 1 Понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. 2 Менеджмент как вид деятельности, его цели и функции. 3 Современные подходы в менеджменте. 4 История развития теории менеджмента.	2	ОК 01
	Тематика практических занятий Анализ основных концепций и научных подходов к управлению.	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение о национальных моделях менеджмента.		
Тема 2 Внутренняя и внешняя среда организации	Содержание учебного материала 1 Организация как объект менеджмента. Понятия организации. 2 Содержание науки управления. Органы управления. 3 Основные принципы построения организационных структур. 4 Типы структур управления. Распределение труда в системе управления. 5 Внешняя и внутренняя среда организации. 6 Цикл менеджмента – основы управленческой деятельности. Основные составляющие цикла менеджмента. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.	2	ОК 01 ПК 2.3
	Тематика практических занятий Анализ различных типов структур управления. Особенности внешней и внутренней среды современных организаций.	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение об организационных структурах управления.		

Тема 3 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	Содержание учебного материала		ОК 02 ОК 10 ПК 2.3
	1 Планирование в системе менеджмента. Формы планирования. Стратегическое (перспективное) планирование. Виды планов. Основные стадии планирования. 2 Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильны и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии. 3 Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы тактического планирования. Реализация текущих планов.	2	
	Тематика практических занятий Анализ и оценка стратегического состояния организации (на примере SWOT анализа)	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение о стратегическом состоянии организации (на примере SWOT анализа)	0,5	
Тема 4 Мотивация и потребности	Содержание учебного материала		ОК 07 ОК 11
	1 Мотивация и её ступени. Потребности и их классификация. 2 Содержательные теории мотивации. 3 Процессуальные теории мотивации. 4 Делегирование.	2	
	Тематика практических занятий Анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации.	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение о содержании процессуальных и содержательных теорий мотивации.	0,5	
Тема 5 Система методов управления	Содержание учебного материала		ОК 02 ОК 12
	1 Понятие и классификация методов управления. 2 Группы методов управления; организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. 3 Самоменеджмент.	2	
	Тематика практических занятий Обоснование необходимости использования конкретного метода управления.	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение об инструментах самоменеджмента.	0,5	
Тема 6 Принятие решений.	Содержание учебного материала		ОК 03
	1 Управленческая информация. Новые информационные технологии.	2	

Контроль и его виды	2.Управленческое решение, типы решений и требований, предъявляемые к ним. 3 Подходы к принятию решений. 4 Процесс принятия решений. 5 Условия эффективности принятия решений. 6 Контроль в системе менеджмента.		ОК 06 ОК 12 ПК 1.2
	Тематика практических занятий Изучение основных характеристик эффективного решения. Составление схемы организации контроля.	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение об этапах алгоритма организации контроля.	2	
Тема 7 Управление конфликтами и стрессами	Содержание учебного материала		ОК 06 ОК 08 ОК 12 ПК 1.2
	1 Природа конфликта, классификация, причины возникновения, управление конфликтами. 2 Природа и причины стрессов. Взаимосвязь конфликтов и стресса. Пути предупреждения стрессовых ситуаций.	2	
	Тематика практических занятий Анализ конфликтных ситуаций в коллективе организации с целью поиска выхода из конфликтной ситуации. Поиск средств и путей предупреждения стрессовых ситуаций.	4	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение о средствах предупреждения стрессовых ситуаций и методах разрешения межличностных конфликтов	0,5	
Тема 8 Руководство: власть и партнерство	Содержание учебного материала		ОК 07 ОК 08 ПК 2.3
	1 Власть, виды власти. Способы влияния. 2. Построение взаимоотношений с параметрами.	2	
	Тематика практических занятий Изучение различных видов власти. Психологическая устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки в организации.	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение о стилях управления	0,5	
Тема 9	Содержание учебного материала		

Деловое общение	1 Коммуникации и их разновидности. 2 Элементы и этапы процесса коммуникаций. 3 Правила ведения деловых встреч.	2	ОК 10 ОК 11 ПК 1.2
	Тематика практических занятий Правила ведения протокола совещания. Факторы повышения эффективности делового общения	2	
	Самостоятельная работа Подготовить сообщение о техниках ведения переговоров.	0,5	
Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета			
Всего:		102	

3. Условия реализации учебной дисциплины

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Для реализации программы учебной дисциплины предусмотрено наличие следующих специальных помещений:

Кабинет менеджмента и экономики организации

Основное оборудование: Доска подкатная; Мультимедийный комплект (проектор Casio XJ-V2, экран Lumien Eco Picture); Парты ученические двойные; Стол преподавателя; Стулья.

Программное обеспечение: 1. Microsoft Windows 7 Professional. 2. Microsoft Office ProPlus 2010 Russian Acdmc. 3. СПС КонсультантЮрист: Версия Проф. 4. Google Chrome. 5. Adobe Acrobat Reader.

3.2. Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы учебной дисциплины библиотечный фонд образовательной организации укомплектован печатными и электронными изданиями.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Основная литература:

1 Астахова Н.И. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования/ Н.И. Астахова, Г.И. Москвитин; под общей редакцией Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 422 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15997-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/523607>

2 Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 566 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-08046-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511964>

3 Райченко, А. В. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 305 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-11323-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190666>

Дополнительная литература

1 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 288 с. (СПО)– ISBN 978-5-9776-0085-9. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339>

2 Финансы организаций: управление финансовыми рисками: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. П. Хоминич [и др.]; под редакцией И. П. Хоминич, И. В. Пещанской. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 345 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-06790-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516470>

3 Коргова М. А. Менеджмент. История менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 167 с. – (Профессиональное образование). – ISBN ISBN 978-5-534-06790-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516470>

4 Кошечая И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: учебное пособие / И.П. Кошечая, А.А. Канке. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 304 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-8199-0739-9. – Текст:

электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817807>

5 Родыгина Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум для среднего профессионального образования/ Н. Ю. Родыгина. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 431 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15587-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/513673>.

Электронные ресурсы

1. Российская Государственная Библиотека – <http://rsl.ru>
2. Программы по обеспечению подбора и управления кадрами – <http://www.podborkadrov.ru>
3. Сообщество HR-менеджеров. Форма доступа: <http://www.HRportal.ru>
4. Профессиональный сайт для HR: книги, информация о семинарах и тренингах – <http://www.hrc.ru>
5. Новости, статьи, форум, делопроизводство, подбор персонала, аналитические материалы – для менеджеров по персоналу – <http://www.kadrovik-praktik.ru>
6. Журнал о кадровом менеджменте Hrm.ru – <http://www.hrm.ru>
7. Деловой интернет-журнал Технология успеха – <http://www.pplus.ru>
8. Справочная правовая система «Консультант Плюс» / правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация – <http://www.consultant.ru>
9. Справочная правовая система «Гарант» / правовые ресурсы; экспертные обзоры и оценка; правовой консалтинг – <http://www.garant.ru>
10. Электронный журнал «Менеджмент в России и за рубежом» – <http://www.mevriz.ru/>
11. Электронный ресурс «Экономический портал» – <http://www.economicus.ru>
12. Электронный ресурс «Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – <http://www.ecsocman.edu.ru>
13. Научная электронная библиотека – доступны электронные версии статей журналов – <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
14. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе» – <http://www.aup.ru/library>
15. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях – <http://eup.ru>
16. Экономический образовательный ресурс – <http://www.economicus.ru>
17. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы – <https://secretmag.ru>
18. Информационный сайт Коммерсант.ru – <https://www.kommersant.ru>

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Методы оценки	Критерии оценки
<i>Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины</i> - иметь представление о будущей профессии; - методы и способы выполнения профессиональных задач; - принципы осуществления текущего контроля своей деятельности по заданному алгоритму; - правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу; - выполнять поставленные задания, являясь членом группы; - называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания в дальнейшей деятельности; - основы здорового образа жизни, требования охраны труда; - нормы морали, профессиональной этики и служебного этикета; - правовую основу борьбы с коррупцией; - понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки; - организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Характеристики демонстрируемых знаний, которые могут быть проверены</i> - уровень освоения учебного материала; - умение использовать теоретические знания и практические умения при выполнении профессиональных задач; - уровень сформированности общих и профессиональных компетенций.	Оценка результатов выполнения практической работы Оценка результатов устного и письменного опроса Оценка результатов решения задач Оценка результатов самостоятельной работы. Оценка результатов выполнения домашних заданий. Оценка результатов проведенного дифференцированного зачета.
<i>Перечень умений, осваиваемых в рамках дисциплины</i> - планировать будущую профессиональную деятельность; - планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе выделяя отдельные составляющие технологии; - планировать текущий контроль своей деятельности в соответствии с заданной технологией деятельности и определенным результатом (целью) или продуктом деятельности; - задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации; - оценивать работу и контролировать работу группы; - анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи; - организовывать свою жизнь в соответствии с социально значимыми представлениями о	Демонстрация умений в составлении стратегического плана организации и его реализации. Демонстрация умений в поиске информации и ее использовании при составлении SWOT-анализа и PEST-анализа. Демонстрация умений в поиске информации и	Оценка результатов выполнения практической работы Оценка результатов устного и письменного опроса Оценка результатов решения задач Оценка результатов самостоятельной работы. Оценка результатов

здоровом образе жизни, поддерживать должный уровень физической подготовленности, необходимый для социальной и профессиональной деятельности; - выполнять профессиональные задачи в соответствии с нормами морали, профессиональной этики и служебного этикета; - применять на практике нормы антикоррупционной деятельности; - принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат; - участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	принятии управленческих решений. Демонстрация умений в проектировании организационной структуры предприятия. Демонстрация умений по использованию методов мотивации и управления персоналом. Демонстрация умений по управлению конфликтами и стрессами.	выполнения домашних заданий. Оценка результатов проведенного дифференцированного зачета
--	---	---

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по учебной дисциплине

ОП 04 Менеджмент в туризме и гостеприимстве

программы подготовки специалистов среднего звена

43.02.16 Туризм и гостеприимство

Форма обучения: очная

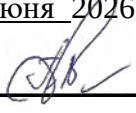
Контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОП 04 «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.12.2022 №1100.

Разработчик:

Ковальчук О.В., преподаватель высшей категории ОСПО филиала ФГБОУ ВО «ВВГУ» в г. Находке.

Рассмотрено и одобрено на заседании методической цикловой комиссии

протокол № 10 от « 19 » июня 2026

Председатель МЦК _____  В.В. Плахотина

1 Общие сведения

Контрольно-оценочные средства (далее – КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП 04 «Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

КОС включают в себя контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме дифференцированного зачёта (с использованием оценочного средства - *устный опрос в форме собеседования, решение задач*)

2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие результаты освоения образовательной программы

Код ОК, ПК	Код результата обучения	Наименование
ОК.01 ОК 02 ОК 03 ОК 06 ОК 07 ОК 08 ОК 10 ОК 11 ОК 12 ПК 1.2 ПК 2.3	У1	планировать будущую профессиональную деятельность планировать будущую профессиональную деятельность
	У2	планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе выделяя отдельные составляющие технологии
	У3	планировать текущий контроль своей деятельности в соответствии с заданной технологией деятельности и определенным результатом (целью) или продуктом деятельности
	У4	задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации
	У5	оценивать работу и контролировать работу группы
	У6	анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи
	У7	организовывать свою жизнь в соответствии с социально значимыми представлениями о здоровом образе жизни, поддерживать должный уровень физической подготовленности, необходимый для социальной и профессиональной деятельности
	У8	выполнять профессиональные задачи в соответствии с нормами морали, профессиональной этики и служебного этикета
	У9	применять на практике нормы антикоррупционной деятельности
	У 10	принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат
	У 11	участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации
	31	иметь представление о будущей профессии
	32	методы и способы выполнения профессиональных задач
	33	принципы осуществления текущего контроля своей деятельности по заданному алгоритму
	34	правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу
	35	выполнять поставленные задания, являясь членом группы

Код ОК, ПК	Код результата обучения	Наименование
	36	называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания в дальнейшей деятельности
	37	основы здорового образа жизни, требования охраны труда
	38	нормы морали, профессиональной этики и служебного этикета
	39	правовую основу борьбы с коррупцией
	3 10	понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки
	3 11	организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации

3 Соответствие оценочных средств контролируемым результатам обучения

3.1 Средства, применяемые для оценки уровня теоретической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
Раздел 1				
Тема 1 СРС по теме 1	У1	Способность планировать будущую профессиональную деятельность планировать будущую профессиональную деятельность	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.1)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 1-6)
	З1	Способность иметь представление о будущей профессии	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.1)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 1-6)
Тема 2 СРС по теме 2	У1	Способность планировать будущую профессиональную деятельность планировать будущую профессиональную деятельность	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.2)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17)
	У11	Способность участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.2)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17)
	З1	Способность иметь представление о будущей профессии	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.2)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17)
	З11	Способность разъяснять организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.2)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17)
Тема 3 СРС по теме СРС по теме 3	У2	Способность планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе выделяя отдельные составляющие технологии	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)
	У7	Способность организовывать свою жизнь в соответствии с	Собеседование (п. 5.1,	Вопросы итоговой

		социально значимыми представлениями о здоровом образе жизни, поддерживать должный уровень физической подготовленности, необходимый для социальной и профессиональной деятельности	<i>вопросы 5.1.3)</i>	<i>аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
	У 11	Способность участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
	32	Способность разъяснить методы и способы выполнения профессиональных задач	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
	37	Способность разъяснить основы здорового образа жизни, требования охраны труда	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
	3 11	Способность разъяснять организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
Тема 4 СРС по Теме 4	У 5	Способность оценивать работу и контролировать работу группы	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.4)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29)</i>
	У 8	Способность выполнять профессиональные задачи в соответствии с нормами морали, профессиональной этики и служебного этикета	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.4)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29)</i>
	3 5	Способность выполнять поставленные задания, являясь членом группы	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.4)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29)</i>
	3 8	Способность разъяснять нормы морали, профессиональной этики и служебного этикета	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.4)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29)</i>
Тема 5 СРС по	У 2	Способность планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.5)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5,</i>

теме 5		выделяя отдельные составляющие технологии		вопросы 30-33)
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.5)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33)
	З 2	Способность разъяснить методы и способы выполнения профессиональных задач	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.5)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33)
	З 10	Способность разъяснить понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.5)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33)
Тема 6 СРС по теме 6	У 3	Способность планировать текущий контроль своей деятельности в соответствии с заданной технологией деятельности и определенным результатом (целью) или продуктом деятельности	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
	У 4	Способность задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
	У 9	Способность применять на практике нормы антикоррупционной деятельности	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
	З 3	Способность разъяснить принципы осуществления текущего контроля своей деятельности по заданному алгоритму	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)

	3 4	Способность разъяснить правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
	3 9	Способность разъяснить правовую основу борьбы с коррупцией	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
	3 10	Способность разъяснить виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.6)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)
Тема 7 СРС по теме 7	У 4	Способность задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
	У 6	Способность анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
	У 9	Способность применять на практике нормы антикоррупционной деятельности	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
	3 4	Способность разъяснить правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)

	3 6	Способность называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания в дальнейшей деятельности	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
	3 9	Способность разъяснить правовую основу борьбы с коррупцией	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
	3 10	Способность разъяснить понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.7)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 43-47)
Тема 8 СРС по теме 8	У 5	Способность оценивать работу и контролировать работу группы	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.8)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 48-50)
	У 6	Способность анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.8)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 48-50)
	У 11	Способность участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.8)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 48-50)
	3 5	Способность выполнять поставленные задания, являясь членом группы	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.8)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 48-50)
	3 6	Способность называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания в дальнейшей деятельности	Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.8)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 48-50)

	3 11	Способность разъяснять организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Собеседование (п. 5.1, вопросы 5.1.8)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 48-50)</i>
--	------	--	--	---

3.2 Средства, применяемые для оценки уровня практической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
Раздел 1				
Тема 1 Практическое занятие № 1	У1	Способность планировать будущую профессиональную деятельность планировать будущую профессиональную деятельность	Сообщение 1 (п.5.4) Тестовое задание 1	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 1-6) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)
	31	Способность иметь представление о будущей профессии	Сообщение 1 (п.5.4)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 1-6)
Тема 2 Практическое занятие № 2	У1	Способность планировать будущую профессиональную деятельность планировать будущую профессиональную деятельность	Сообщение 2 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)
	У11	Способность участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	Сообщение 2 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)
	31	Способность иметь представление о будущей профессии	Сообщение 2 (п.5.4)	Вопросы итоговой

			<i>Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>аттестации (п.5.5, вопросы 7-17)</i>
	311	Способность разъяснять организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Сообщение 2 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 7-17)</i>
Тема 3 Практическое занятие № 3	У2	Способность планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе выделяя отдельные составляющие технологии	<i>Сообщение 3 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У7	Способность организовывать свою жизнь в соответствии с социально значимыми представлениями о здоровом образе жизни, поддерживать должный уровень физической подготовленности, необходимый для социальной и профессиональной деятельности	<i>Сообщение 3 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 11	Способность участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Сообщение 3 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	32	Способность разъяснить методы и способы выполнения профессиональных задач	<i>Сообщение 3 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
	37	Способность разъяснить основы здорового образа жизни, требования охраны труда	<i>Сообщение 3 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
	3 11	Способность разъяснять организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Сообщение 3 (п.5.4) Тестовое задание 2 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 18-25)</i>
Тема 4	У 5	Способность оценивать работу и контролировать работу	<i>Сообщение 4 (п.5.4)</i>	<i>Вопросы итоговой</i>

Практическое занятие № 4		группы	<i>Тестовое задание 3 (п. 5.3)</i>	<i>аттестации (п.5.5, вопросы 26-29) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 8	Способность выполнять профессиональные задачи в соответствии с нормами морали, профессиональной этики и служебного этикета	<i>Сообщение 4 (п.5.4) Тестовое задание 3 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	3 5	Способность выполнять поставленные задания, являясь членом группы	<i>Сообщение 4 (п.5.4) Тестовое задание 3 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29)</i>
	3 8	Способность разъяснять нормы морали, профессиональной этики и служебного этикета	<i>Сообщение 4 (п.5.4) Тестовое задание 3 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 26-29)</i>
Тема 5 Практическое занятие № 5	У 2	Способность планировать деятельность по решению задачи в рамках заданных (известных) технологий, в том числе выделяя отдельные составляющие технологии	<i>Сообщение 5 (п.5.4) Задача 1,2 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	<i>Сообщение 5 (п.5.4) Задача 1,2 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	3 2	Способность разъяснить методы и способы выполнения профессиональных задач	<i>Сообщение 5 (п.5.4) Задача 1,2 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33)</i>

	3 10	Способность разъяснить понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки	<i>Сообщение 5 (п.5.4) Задача 1,2 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 30-33)</i>
Тема 6 Практическое занятие № 6	У 3	Способность планировать текущий контроль своей деятельности в соответствии с заданной технологией деятельности и определенным результатом (целью) или продуктом деятельности	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 4	Способность задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 9	Способность применять на практике нормы антикоррупционной деятельности	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	3 3	Способность разъяснить принципы осуществления текущего контроля своей деятельности по заданному алгоритму	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)</i>
	3 4	Способность разъяснить правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)</i>

	3 9	Способность разъяснить правовую основу борьбы с коррупцией	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-42)</i>
	3 10	Способность разъяснить понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки	<i>Сообщение 6 (п.5.4) Тестовое задание 4 (п. 5.3)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 34-38)</i>
Тема 7 Практическое занятие № 7	У 4	Способность задавать вопросы, направленные на выяснение фактической информации	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 6	Способность анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 9	Способность применять на практике нормы антикоррупционной деятельности	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	3 4	Способность разъяснить правила участия в групповом обсуждении, высказываясь в соответствии с заданной процедурой и по заданному вопросу	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40)</i>

	3 6	Способность называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания в дальнейшей деятельности	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40)</i>
	3 9	Способность разъяснить правовую основу борьбы с коррупцией	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40)</i>
	3 10	Способность разъяснить понятия и виды трудовых пенсий, пенсий по государственному пенсионному обеспечению, пособий, ежемесячных денежных выплат (ЕДВ), дополнительного материального обеспечения, других социальных выплат, условия их назначения, размеры и сроки	<i>Сообщение 7 (п.5.4) Задача 3,4 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 38-40)</i>
Тема 8 Практическое занятие № теме 8	У 5	Способность оценивать работу и контролировать работу группы	<i>Сообщение 8 (п.5.4) Задача 5 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 40-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 6	Способность анализировать/формулировать запрос на внутренние ресурсы (знания, умения, навыки, способы деятельности, ценности, установки) для решения профессиональной задачи	<i>Сообщение 8 (п.5.4) Задача 5 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 40-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	У 11	Способность участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации участвовать в организационно-управленческой работе структурных подразделений органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	<i>Сообщение 8 (п.5.4) Задача 5 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 40-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)</i>
	3 5	Способность выполнять поставленные задания, являясь членом группы	<i>Сообщение 8 (п.5.4) Задача 5 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 40-42)</i>
	3 6	Способность называть трудности, с которыми столкнулся при решении задачи и знать пути их преодоления/избегания	<i>Сообщение 8 (п.5.4) Задача 5 (п. 5.2)</i>	<i>Вопросы итоговой аттестации (п.5.5,</i>

		в дальнейшей деятельности		вопросы 32-38)
	3 11	Способность разъяснять организационно-управленческие функции работников органов и учреждений социальной защиты населения, органов Пенсионного фонда Российской Федерации	Сообщение 8 (п.5.4) Задача 5 (п. 5.2)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 40-42)
Тема 9 Практическое занятие № 9	У7	Способность организовывать свою жизнь в соответствии с социально значимыми представлениями о здоровом образе жизни, поддерживать должный уровень физической подготовленности, необходимый для социальной и профессиональной деятельности	Сообщение 9 (п.5.4) Тестовое задание 5 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 35-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)
	У 8	Способность выполнять профессиональные задачи в соответствии с нормами морали, профессиональной этики и служебного этикета	Сообщение 9 (п.5.4) Тестовое задание 5 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 35-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)
	У 10	Способность принимать документы, необходимые для установления пенсий, пособий, компенсаций, ежемесячных денежных выплат, материнского (семейного) капитала и других социальных выплат, необходимых для установления пенсий, пособий и других социальных выплат	Сообщение 9 (п.5.4) Тестовое задание 5 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 35-42) Задачи итоговой аттестации (п.5.6, задачи 1-3)
	37	Способность разъяснить основы здорового образа жизни, требования охраны труда	Сообщение 9 (п.5.4) Тестовое задание 5 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 41-42)
	3 8	Способность разъяснять нормы морали, профессиональной этики и служебного этикета	Сообщение 9 (п.5.4) Тестовое задание 5 (п. 5.3)	Вопросы итоговой аттестации (п.5.5, вопросы 35-42)

4 Описание процедуры оценивания

Уровень образовательных достижений, обучающихся по дисциплине оценивается по четырёх бальной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Текущая аттестация по дисциплине проводится с целью систематической проверки достижений обучающихся. Объектами оценивания являются: степень усвоения теоретических знаний, уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, качество выполнения самостоятельной работы, учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине).

При проведении промежуточной аттестации оценивается достижение студентом запланированных по дисциплине результатов обучения, обеспечивающих результаты освоения образовательной программы в целом. *Оценка на дифференцированном зачете выставляется с учетом оценок, полученных при прохождении текущей аттестации.*

Критерии оценивания устного ответа

(оценочные средства: *собеседование, сообщение, устный опрос*)

«отлично» – ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

«хорошо» – ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

«удовлетворительно» – ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

«неудовлетворительно» – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Критерии оценивания письменной работы

(оценочные средства: *задача, тестовые задания*)

«отлично» – студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

«хорошо» – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Проблема раскрыта. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

«удовлетворительно» – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

«неудовлетворительно» – работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Проблема не раскрыта. Выводы отсутствуют. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

Критерии выставления оценки студенту на зачете/ экзамене

(оценочные средства: *устный опрос в форме собеседования*)

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика уровня освоения дисциплины
«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.

5. Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации

5.1 Вопросы для собеседования

1. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности каждого периода развития менеджмента.

2. В чем суть школы научного управления?

3. В чем заслуга Ф. Тейлора в развитии менеджмента как науки?

4. Выделите отличия «административной школы» управления от «научной школы».

5. Раскройте содержание школы «человеческих отношений».

6. Раскройте содержание количественной школы управления.

7. В чем суть системного подхода в управлении?

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

11. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера.

5.1.2

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?

2. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.

3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.

4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации.

5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.

7. Опишите параметры внутренней среды организации.

8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.

9. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?

10. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

11. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.

12. Какие организационные типы структур наиболее распространены в современной экономике? Опишите их.

13. Опишите требования, положенные в основу проектирования организационных структур управления.

14. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки линейной, функциональной, линейно-функциональной, линейно-штабной, матричной структур управления.

5.1.3

1. Чем объясняется необходимость планирования организации?

2. Что представляет собой стратегическое планирование? Какова его цель и задачи?

3. Охарактеризуйте принципы стратегического планирования.

4. Что представляет собой миссия организации? Как осуществляется её разработка?

5. Что представляют собой цели организации? Какие подходы можно использовать для их разработки?

7. Обсудите методологию анализа внутренней и внешней среды организации.

8. Каким образом осуществляется анализ альтернатив и выбор стратегии?

9. Что необходимо для управления реализацией стратегии?

10. Из каких групп планов состоит их система в современной организации?

11. Что представляет собой тактическое планирование? Каковы его особенности?

12. Охарактеризуйте типы тактических планов, используемых для ежедневного контроля над производственным процессом?

5.1.4

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».

2. Как связаны мотивация и потребности людей?

3. Что вам известно о классификации потребностей?

4. Охарактеризуйте классификацию потребностей по А. Маслоу.

5. Что вам известно о теориях мотивации, и какова их роль в практике управления в организациях?

6. Что представляет собой стихийная мотивация или самомотивация сотрудников?

7. Какими советами могут помочь современному менеджеру идеи содержательных теорий мотивации?

8. Какими советами могут помочь современному менеджеру идеи процессуальных теорий мотивации?

5.1.5

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. Дайте характеристику организационно-административным методам управления.
3. В чем отличие экономических методов управления от организационно-административных?
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
5. Как Вы понимаете самоуправление?
6. Что представляет собой система методов управления?
7. Приведите пример специфических методов управления в логистике.

5.1.6

1. Управленческая информация и ее характеристика.
2. Новые информационные технологии в системе управления.
3. Что Вы понимаете под управленческим решением?
4. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
5. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска?
6. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
7. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
8. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

5.1.7

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику.
3. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
4. Назовите и поясните фазы развития конфликта.
6. Расскажите алгоритм действия руководителя при управлении конфликтом.
7. Как Вы понимаете стресс?
8. Представьте и поясните модель стрессовой ситуации.
9. Назовите причины стресса.
10. Приведите пример выхода из стрессовой ситуации.

5.1.8

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения в деятельности менеджера.
3. Как Вы понимаете власть?
4. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
5. Как Вы понимаете баланс власти руководителей и подчиненных?
6. Назовите способы влияния руководителя на подчиненного.
7. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны?
8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

5.1.9

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. Дайте характеристику компонентов общения.
3. Назовите и дайте характеристику форм общения.
5. Приведите классификацию деловых совещаний.
6. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний.
7. Определите условия эффективности деловых совещаний.
8. Дайте понятие и опишите основные этапы проведения деловых переговоров.
9. В чем суть этапа подготовки к деловым переговорам?
10. Опишите методы ведения переговоров.
11. Назовите условия эффективности деловых переговоров.

5.1.10

1. Сущность и особенности финансового менеджмента.

2. Охарактеризуйте основные элементы финансового менеджмента.
3. Риск. Финансовый риск.
4. Какие виды рисков Вы знаете?
5. Причины возникновения рисков?
6. Охарактеризуйте риск – менеджмент и его структуру.
7. Что значит управлять риском?
8. Какие способы снижения риска Вы знаете?
9. Что представляет собой система самострахования риска?
10. Правила риск-менеджмента.

5.2 Ситуационные задачи

Задача № 1

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ответ:

1) Обратная связь должна быть регулярной и планомерной, она таковой не является. Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи. Такого тоже не наблюдается. Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков. Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне. Такие беседы не проводятся. На основании данных, приведенных в условии, можно сделать вывод, что ни одно из приведенных условий эффективной обратной связи не реализованы в данной организации.

2) В данном случае фраза «Мы с руководителем не особенно общаемся» говорит о том, что в организации не развиты вертикальные коммуникации ни по нисходящей, ни по восходящей.

3) Как правило, восходящие коммуникации могут иметь место, если развиты нисходящие коммуникации. В данном случае, как сказано выше, не развиты ни нисходящие, ни восходящие коммуникации.

4) По мнению ведущих специалистов, чтобы сделать обратную связь более эффективной, следует соблюдать следующие правила, успешно опробованные на практике многими руководителями:

- Обратная связь должна быть регулярной и планомерной.
- Обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Не надо стремиться проконтролировать все – лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, где нужно помочь подчиненному избежать возможных ошибок.

- Использование в системе обратной связи скрытого контроля не приносит ничего существенного – кроме обиды, досады и напряжения в отношениях.
- Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи.
- Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков.
- Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне.
- Важно, чтобы подчиненный согласился с критикой, сделал из нее должные выводы и понял, как можно исправить положение.

Задача №2

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

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

1.Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера. 2.Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- 3.Уволить несогласного лидера;
- 4.Проигнорировать его мнение;
- 5.Привлечь на свою сторону;
- 6.Прочее (обосновать).

Ответ:

В эффективном взаимодействии руководителя и неформального лидера, как правило, заинтересованы обе эти стороны. Руководителю коллектива следует взять инициативу по формированию эффективных взаимоотношений с неформальным лидером в свои руки. Для того, чтобы наладить эффективное взаимодействие менеджера с неформальным лидером целесообразно придерживаться следующей стратегии:

- 1) Признать существование неформального лидера и осознать, что его увольнение повлечет за собой ухудшение положения в формальной организации. Поэтому менеджеру следует признать неформального лидера, работать с ним и не угрожать его существованию.
- 2) Выслушивать мнение неформального лидера. Девис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является неформальными лидерами и работать с ними, поощряя того, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».
- 3) Перед тем, как предпринимать какие-либо действия необходимо просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформального лидера.
- 4) Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформального лидера, необходимо разрешить ему участвовать в принятии решений.
- 5) Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Неформальный лидер влияет на сплоченность коллектива. Поскольку сплоченный коллектив хорошо работает, высокий уровень сплоченности повышает эффективность всей организации. У высокосплоченных групп бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия. Отрицательно высокая сплоченность коллектива может сказаться при несовпадении целей коллектива и его руководства.

Руководитель может найти возможность увеличить эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели коллектива, а также даст возможность каждому члену коллектива, в том числе и неформальному лидеру увидеть его личный вклад в достижение этих целей. Руководитель может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

В то же время руководителю необходимо предотвратить негативное последствие сплоченности, которое может проявиться в групповом единомыслии – тенденции подавления своих действительных взглядов с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Если никто не высказывает отличных от других идей или убеждений, проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

Таким образом, наилучшей альтернативой поведения менеджера является привлечение неформального лидера на свою сторону.

Задача № 3

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления? Определите:

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

Ответ:

1) Конфликт – это столкновение интересов двух или более людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Описанный в условии конфликт относится к конфликтам между личностью и группой.

2) Конфликтующими сторонами в данном случае являются, с одной стороны, начальник отдела, а с другой стороны, сотрудники отдела. Структура такого конфликта неоднородна. Субъектами конфликта выступают, с одной стороны – личность, а с другой – группа. Поэтому конфликтное взаимодействие происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены, соответственно в индивидуальных и групповых взглядах и оценках.

3) Рассмотрим истинные причины конфликта. До того, как данный пост занял новый начальник в этом отделе, были установлены свои нормы поведения и общения. Каждый член такой группы должен был их соблюдать. Новый начальник оказался против установленных ранее норм поведения, поэтому отступление от принятых норм сотрудники отдела стали рассматривать как негативное явление. Таким образом, возник конфликт между личностью и группой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

4) Этапы:

1. *Этап прогнозирования конфликта. На этом этапе целесообразны следующие действия:*

- Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников.
- Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей.
- Анализ взаимоотношений в коллективе, выявление микрогрупп, установление лидеров и изгоев.
- Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта:
 - актуализация личных интересов и потребностей конфликтующей личности;
 - критические высказывания в адрес конфликтующей личности;
 - ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью.

2. *Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения. К ним можно отнести:*

- Применение педагогических мер:
 - беседа;
 - разъяснение;
 - формирование внутренней готовности (по принятию групповых норм);
- Применение административных мер:
 - приведение в соответствие обязанностей и профессиональной подготовки потенциального конфликтанта;
 - перевод активных участников назревающего конфликта в другие подразделения.

3. *Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью. Кроме того, на этом этапе дают результаты следующие действия:*

- разъяснение конфликтной личности причин сложившейся ситуации и последствий конфликта;
- объяснение лидеру микрогруппы, в которой возник конфликт, путей возможного разрешения конфликта;

4. *Этап разрешения конфликта обычно связан с активными действиями его участников. Можно выделить два основных способа разрешения конфликта:*

- первый, когда конфликтующая личность осознает и признает свои ошибки и недостатки и исправляет их;
- второй, когда интересы и потребности конфликтующей личности не согласуются с интересами группы, необходимо кадровое решение (увольнение, перевод).

Задача № 4

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Ответ:

Деловая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена, сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Такое положение характеризует его не с лучшей стороны. Как итог, не брать.

5.3 Тестовые задания

Тест 1 К теме «Сущность и характерные черты менеджмента»

1. Иерархическая теория потребностей была разработана ...

1. А. Маслоу
2. Э. Мэйо
3. Д. Мак-Грегором

2. Самый высокий уровень потребностей человека определялся А. Маслоу в ...

1. стремлении к ответственности
2. самоуважении
3. самовыражении

3. Сфера применимости модели «рациональной бюрократии» М. Вебера ...

1. рыночная экономика
2. армия
3. государственные учреждения первой половины XIX в.

4. В ходе экспериментов Ф. Тэйлора производительность труда была достигнута за счет ... труда.

1. рационализации
2. экстенсификации
3. интенсификации

5. Э. Мэйо исходил из того, что «человеческие отношения» – это ...

1. искусство, суть которого состоит в применении науки к реальностям ситуации, а, следовательно, к практике
2. наука, основанная на законах развития организации
3. искусство, которое управляющий должен понимать и уметь применять

6. Теория «человеческих отношений» открыла, что организация – это ...

1. бюрократическая организация, в основе которой система правил, норм, формальных процедур
2. совокупность людей, выполняющих общие задачи
3. сложная система, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на неформальной основе

7. Во главу управления П. Друкер ставил ... организации.

1. методы
2. цель
3. функции

8. Модель «рациональной бюрократической организации» была разработана ...

1. М. Острогорским
2. Р. Михельсом
3. М. Вебером

9. Методологическую основу «научной школы управления» составлял ...

1. подход к организации как состоящей из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов
2. процессный подход к организации как целостной системе

10. Предмет изучения поведенческой школы

1. конфликты
2. мотивация работников
3. конкуренция

11. Первая школа научного управления была представлена ... школой.

1. классической
2. поведенческой
3. рационалистической

12. Принцип «экономического человека» лежал в основе теории ...

1. К. Маркса
2. Ф. Тейлора
3. М. Вебера

13. Пионер в области экспериментов, исследовавших факторы производительности труда

1. Ф. Тэйлор
2. Г. Форд
3. Р. Оуэн

14. Системный подход используется при ...

1. выработке миссии организации
2. объяснении характера работы руководителей
3. определении оптимального способа решения управленческой задачи
4. распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями

15. В рамках школы человеческих отношений были разработаны ...

1. основные приемы формализации управленческих задач
2. основные теории мотивации
3. принципы нормирования труда
4. принципы определения нормы управляемости

16. Благодаря разработке школы человеческих отношений ...

1. введена в научный оборот концепция «человека экономического»
 2. переосмыслена правильность концепции Ф.Тейлора и его теории «кнута и пряника»
 3. разработаны методы анализа работы и рабочего места
 4. создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления
17. Расположите школы управления в порядке их появления (от ранней к более поздней).
1. Школа человеческих отношений
 2. Школа научного управления
 3. Ситуационный подход
 4. Административная (классическая) школа
 5. Школа поведенческих наук
 6. Системный подход
 7. Школа количественных методов
18. Расположите этапы внедрения научной организации труда по Ф. Тейлору в правильной последовательности.
1. Установление норм выработки на основе хронометража.
 2. Подбор, обучение и расстановка рабочих.
 3. Изучение и анализ рабочих движений.
 4. Введение сдельно-премиальной системы оплаты.
 5. Стандартизация инструментов, оборудования и условий труда.
 6. Сотрудничество между администрацией и рабочими.
 7. Проведение хронометража операций.
19. Соотнесите имя теоретика или практика менеджмента с его основными заслугами.

1. Слоун А.	А. Разработка принципов научного управления, хронометраж, стандартизация операций, разделение труда
2. Тейлор Ф.	Б. Создание административной школы управления, выделение функций управления, формулировка 14 принципов управления
3. Файоль А.	В. Внедрение конвейерного производства, массовое производство автомобилей, стандартизация и унификация
4. Форд Г.	Г. Децентрализация управления, создание дивизиональной структуры, ориентация на потребителя, маркетинговый подход

20. Соотнесите подход к управлению с объектом рассмотрения, который ему соответствует.

Подход	Пример объекта
1. Системный	А. Функция маркетинга
2. Функциональный	Б. Ситуация овербукинга в отеле
3. Процессный	В. Туристская фирма как система
4. Ситуационный	Г. Процесс бронирования авиабилета

Тест 2 Тема «Внешняя и внутренняя среда организации»

1. Организация – это:

- 1) группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели
- 2) группа лиц, которые имеют общее руководство
- 3) группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели

2. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций:

- 1) в количестве членов организаций
- 2) в способе возникновения
- 3) в контактах с внешней средой

3. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?

- 1) Политические факторы, профсоюзы, международные события
- 2) Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
- 3) Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП

4. Основными факторами внутренней среды организации являются

- 1) цели, структура, технология, люди, задача
- 2) Профсоюзные организации
- 3) государственные органы власти
- 4) парламент страны

5. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

- 1) Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики
- 2) Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события
- 3) Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии
- 4) Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии

6. Внутренняя среда организации – это:

- 1) Капитал, люди, технология
- 2) Нельзя дать точное определение, т. к. каждая организация имеет свой набор компонентов
- 3) Часть общей среды, которая находится в рамках организации
- 4) Партнёры по бизнесу

7. Что поступает в организацию из внешней среды?

- 1) Нормативы
- 2) Отчетные данные
- 3) Цели
- 4) Ресурсы

8. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

- 1) Прямые и косвенные
- 2) Основные и дополнительные
- 3) Главные и второстепенные
- 4) Глобальные и локальные

9. Элементы внешней среды организации – общего типа (факторы косвенного влияния):

- 1) Культура, верования, традиции, обычаи и менталитет
- 2) Право и юриспруденция
- 3) Конкуренты
- 4) Природное окружение
- 5) Демография
- 6) Экономика
- 7) Наука, техника и технология
- 8) Образование
- 9) Потребители

10. Элементы внешней среды организации – специфического типа (факторы прямого влияния):

- 1) Потребители
- 2) Поставщики
- 3) Конкуренты
- 4) Демография
- 5) Наука, техника и технология
- 6) Экономика

11. Основные характеристики внешней среды:

- 1) Сложность
- 2) Неопределенность
- 3) Подвижность
- 4) Валентность
- 5) Аморфность
- 6) Объемность

12. Внешняя среда организации – это та среда,...

- 1) Которая находится за пределами региона
- 2) Которая находится за пределами муниципального образования
- 3) На которую менеджмент организации или не может влиять совсем, или влияет весьма опосредованно
- 4) На которую менеджмент организации может влиять прямо и непосредственно

13. К признакам организации относятся:

- 1) Систематизация, упорядочения, построение организационной структуры управления
- 2) Цели, обособленность, внутриорганизационные центр, организационная культура, внутренняя среда, внешняя среда
- 3) Гибкость, планомерность, научность, специализация, последовательность, целеустремленность
- 4) Все перечисленное

14. Что называется миссией организации?

- 1) Совокупность способов и средств, направленных на достижение долгосрочных целей
- 2) Общая цель, вызывает у членов организации состояние устремленности к чему-либо
- 3) Предполагаемый желаемое состояние объекта управления в будущем периоде
- 4) Все перечисленное

15. Что является объектом и субъектом менеджмента?

- 1) технические ресурсы
- 2) люди
- 3) финансовые ресурсы
- 4) технологии

16. Какие из перечисленных организаций относятся к коммерческим?

- 1) общества с ограниченной ответственностью
- 2) товарищества на вере
- 3) фонды
- 4) акционерные общества
- 5) общественные организации
- 6) производственные кооперативы
- 7) государственные и муниципальные унитарные предприятия

17. Расположите этапы анализа микросреды организации в правильной последовательности

1. Оценка степени влияния каждого субъекта микросреды на организацию.
2. Определение перечня субъектов микросреды (поставщики, потребители, конкуренты, посредники, контактные аудитории).
3. Разработка стратегии взаимодействия с субъектами микросреды.
4. Сбор и анализ информации о состоянии и поведении субъектов микросреды.
5. Выявление возможностей и угроз, исходящих от микросреды.

18. Расположите этапы анализа макросреды организации (PEST-анализа) в правильной последовательности

1. Оценка степени влияния каждого фактора на деятельность организации.
2. Определение перечня факторов макросреды (политических, экономических, социальных, технологических).
3. Разработка стратегии с учётом выявленных возможностей и угроз
4. Сбор и анализ информации о состоянии и динамике факторов макросреды.

19. Соотнесите фактор внутренней среды организации с его характеристикой.

Фактор внутренней среды	Характеристика
1. Стратегия	А. Конкретная работа, которая должна быть выполнена определённым способом в установленные сроки
2. Цели	Б. Общий план достижения целей, определяющий направления развития и способы использования ресурсов
3. Задачи	В. Желаемое конечное состояние или результат, к которому стремится организация
4. Структура	Г. Совокупность средств и методов преобразования ресурсов в готовый продукт или услугу
5. Технология	Д. Взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, порядок подчинения
6. Люди	Е. Квалификация, мотивация, способности и поведение сотрудников

20 Соотнесите фактор внутренней среды организации с его характеристикой.

Фактор внутренней среды	Характеристика
1. Цели	А. Конкретная работа, которая должна быть выполнена определённым способом в установленные сроки
2. Задачи	Б. Желаемое конечное состояние или результат, к которому стремится организация
3. Структура	В. Совокупность средств и методов преобразования ресурсов в готовый продукт или услугу
4. Технология	Г. Взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, порядок подчинения
5. Люди	Д. Квалификация, мотивация, способности и поведение сотрудников

Тест 3 Тема «Мотивация и потребности»**1. Мотивация представляет собой:**

- а) стремление совершать то или иное действие
- б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации
- в) желание достичь чего – либо

2. Какие мотивационные факторы являются стимулирующими:

- а) низкая заработная плата
- б) карьерный рост
- в) интересная работа
- г) сложная работа
- д) ненормированный рабочий день
- е) хороший коллектив

3. Теория человеческих потребностей А. Маслоу относится к:

- а) содержательным теориям мотивации
- б) процессуальным теориям мотивации

4. Теории процесса (или процессуальные теории мотивации) концентрируют внимание на:

- а) факторах, которые побуждают действовать и стимулируют деятельность
- б) выборе поведения, способного привести к желаемым результатам

5. Потребность есть:

- а) осознанная необходимость
- б) желание чего – либо
- в) физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего – либо
- г) мечты человека

6. Вознаграждение представляет собой:

- а) все, что человек считает ценным для себя
- б) адекватную труду зарплату
- в) сумму материальных и духовных ценностей, выделяемых работнику организацией
- г) то, что всегда меньше ожидаемого

7. Потребность самого высокого уровня по теории Маслоу:

- а) физиологическая
- б) потребность в безопасности
- в) потребность в причастности
- г) потребность самовыражения

8. Герцберг считал, что на усилия, которые вкладывает в работу человек влияют прежде всего:

- а) зарплата
- б) условия работы
- в) мотивационные факторы (признание, авторитет)
- г) качество руководителя

9. Какие виды мотивации следует использовать для более эффективной деятельности?

- а) материальная;
- б) асоциальная;
- в) психологическая;
- г) имиджевая;

д) побуждающая

10. Назовите внутриличностные причины, побуждающие работника к действию:

- а) потребности;
- б) мотивы;
- в) стимулы

11. В модели мотивации, разработанной Абраамом Маслоу, выделяется _____ уровней(ня).

12. Вторичными является потребности в (во) (выберите два правильных ответа)

- а) еде;
- б) одежде;
- в) власти;
- г) статусе.

13. Концепция мотивации, основанная на предположении, что в разное время людьми движут разные потребности, разработана

- а) Абрахамом Маслоу;
- б) Фредериком Тейлором;
- в) Элтоном Мэйо;
- г) Генри Фордом.

14. Модель мотивации, разработанная Ф. Герцбергом, является _____ факторной.

15. Процесс, с помощью которого побуждают людей к труду в организациях, это:

- а) коммуникация;
- б) принятие решения;
- в) контроль;
- г) мотивация.

16.Одни из основных элементов мотивации является:

- а) Потребность
- б) Суждение
- в) Вывод
- г) Стимул

17. Расположите категории потребностей по иерархии А. Маслоу в правильной последовательности — от низших (базовых) к высшим.

1. Потребность в уважении
2. Физиологические потребности
3. Потребность в самореализации (самоутверждении)
4. Потребность в безопасности и благополучии
5. Потребность в любви и принадлежности

18. Расположите этапы процесса мотивации в правильной последовательности.

1. Получение вознаграждения и удовлетворение потребности.
2. Возникновение потребности.
3. Осуществление действий для достижения цели.
4. Поиск способов удовлетворения потребности.
5. Постановка цели (осознание желаемого результата).

19. Соотнесите понятие с его определением?

Понятие	Определение
1. Мотив	А. Осознаваемая нужда в чём-либо, необходимом для жизнедеятельности

2. Потребность	Б. Внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности
3. Стимул	В. Материальное или нематериальное благо, получаемое за выполненную работу
4. Вознаграждение	Г. Внешнее воздействие, побуждающее человека к деятельности

20. Соотнесите элемент теории ожиданий В. Врума с его характеристикой.

Элемент теории ожиданий	Характеристика
1. Ожидание (Expectancy)	А. Степень привлекательности, ценности ожидаемого вознаграждения для сотрудника
2. Инструментальность (Instrumentality)	Б. Осознание того, что затраченные усилия приведут к достижению необходимого результата (связь «усилие — результат»)
3. Валентность (Valence)	В. Понимание того, что достигнутый результат приведёт к получению обещанного вознаграждения (связь «результат — вознаграждение»)
4. Мотивация	Г. Произведение ожидания, инструментальности и валентности; показывает силу стремления человека к выполнению работы

Тест 4 Тема «Методы управления»

1. Что является объектом менеджмента?

- 1) предприятия и организации
- 2) информация
- 3) принятие управленческих решений

2. Какой принцип менеджмента предполагает коллегиальность и единоначалие?

- 1) принцип демократического централизма
- 2) принцип плановости
- 3) принцип морального и материального стимулирования

3. Как называются основные правила деятельности людей и органов, призванных осуществлять управление экономическими и социальными процессами?

- 1) принципами менеджмента
- 2) методами менеджмента
- 3) закономерностями менеджмента

4. Что относится к основным методам нормирования труда?

- 1) опрос, анкетирование, интервьюирование, изучение документов, наблюдение
- 2) хронометраж, фотография рабочего дня
- 3) сравнение, группировка, отклонение

5. Какие показатели характеризуют производственные результаты при расчете экономической эффективности на уровне предприятия?

- 1) выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды
- 2) цена реализации продукции, издержки производства
- 3) общие инвестиционные затраты; нормы запасов и задолженностей

6. Что понимается под нормированием?

- 1) определение научно обоснованных затрат на выполнение конкретной работы
- 2) прогнозирование отклонений в ходе процессов производства и управления и разработка мероприятий по их устранению
- 3) побуждение к эффективному труду

7. Что понимается под устойчивостью системы управления?

- 1) способность систем воспроизводить основные внутренние и внешние связи и благодаря этому постоянно поддерживать единство системы и ее постоянное равновесие
- 2) возможность изменения связей между системами, а также и между системой управления и внешней средой
- 3) возможность отслеживать выполнение заказов в режиме непрерывного контроля

8. Что представляет собой организационное нормирование?

- 1) совокупность нормативов, определяющих организацию, типы, границы, пределы процессов управления и производства
- 2) разработка правил, положений для всех исполнителей и отделов
- 3) разработка методических указаний, инструкций и рекомендаций по вопросам управления

9. Какие средства воздействия включают в себя организационные методы управления?

- 1) организационное воздействие, распорядительное воздействие и расстановка кадров
- 2) организационное регламентирование, организационное нормирование и методическое инструктирование
- 3) организационные правила, организационные положения, должностные инструкции

10. В чем заключается сущность экономических методов управления?

- 1) они предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества
- 2) они направлены на создание оптимальной управляющей системы, способной оказывать воздействие на управляемую систему и помогающей добиться успеха предприятиям и организациям
- 3) они предполагают создание работоспособного коллектива, нацеленного на высокопроизводительный эффективный труд

11. Данные способы административно-правового воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждения в заданных параметрах путем прямого административного регулирования это:

- 1) организационное воздействие
- 2) распорядительное воздействие
- 3) материальная ответственность
- 4) дисциплинарная ответственность
- 4) административная ответственность

12. Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение это:

- 1) организационное воздействие
- 2) распорядительное воздействие
- 3) материальная ответственность
- 4) дисциплинарная ответственность
- 5) административная ответственность

13. Добровольное возмещение ущерба, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность это:

- 1) организационное воздействие
- 2) распорядительное воздействие
- 3) материальная ответственность
- 4) дисциплинарная ответственность
- 5) административная ответственность

14. Предупреждения, штрафы, возмещение ущерба это:

- 1) организационное воздействие
- 2) распорядительное воздействие
- 3) материальная ответственность
- 4) дисциплинарная ответственность
- 5) административная ответственность

15. Данные распорядительные воздействия ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников:

- 1) приказ
- 2) распоряжение
- 3) указания и инструкции
- 4) инструктаж и координация

16. Данные распорядительные воздействия являются категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки:

- 1) приказ
- 2) распоряжение
- 3) указания и инструкции
- 3) инструктаж и координация

17. Расположите этапы инструктирования (обучения подчинённых правилам выполнения трудовых операций) в правильной последовательности.

1. Контроль и корректировка действий.
2. Показ правильных приёмов выполнения операции.
3. Объяснение задачи и правил выполнения.
4. Самостоятельное выполнение операции под наблюдением.
5. Пробное выполнение операции под руководством наставника.

18. Расположите методы социально-психологического воздействия в порядке возрастания степени их жёсткости (от наиболее мягкого к наиболее жёсткому).

1. Принуждение
2. Убеждение
3. Внушение
4. Намёк (косвенное убеждение посредством шутки, ироничного замечания, аналогии)

19. Соотнесите метод поощрения с соответствующим примером.

Метод поощрения	Пример
1. Материальное поощрение	А. Объявление благодарности в корпоративной рассылке
2. Нематериальное поощрение	Б. Оплата компанией курсов повышения квалификации
3. Организационное поощрение	В. Включение сотрудника в совет по улучшениям

4. Социальное поощрение	Г. Назначение на должность руководителя отдела
-------------------------	--

20. Соотнесите метод социально-психологического воздействия с его характеристикой.

Метод	Характеристика
1. Убеждение	А. Тормозящее воздействие на личность, ограничение недозволенного поведения, по сути является вариантом внушения
2. Внушение	Б. Воздействие на сознание с помощью логических аргументов и доказательств
3. Заражение	В. Передача эмоционального состояния, психического настроя от одного человека к другому
4. Подражание	Г. Воздействие на подсознание, эмоции, без логических доказательств, часто в состоянии сниженной критичности
5. Запрет	Д. Воспроизведение действий, поведения, манер другого человека

Тест 5 «Управление конфликтами»

1. Предконфликтная ситуация – это:

- 1) нарастание социальной напряженности между оппонентами – потенциальными участниками конфликта из-за возникших противоречий;
- 2) использование угрозы как способа воздействия на оппонента при проведении переговоров;
- 3) действие, которое направлено против кого-либо другого.

2. Тест. Стимулирование конфликта предполагает:

- 1) целенаправленные действия субъекта управления, направленные на возникновение конструктивного конфликта;
- 2) умышленный срыв рабочего процесса в виде отказа или ненадлежащего исполнения своих обязанностей;
- 3) настойчивую борьбу за свои интересы, противоречащие другим.

3. Предупреждение конфликта представляет собой:

- 1) действия управленца по недопущению и нейтрализации факторов возникновения конфликта;
- 2) наказание противодействующих оппонентов за участие в конфликте;
- 3) мирное урегулирование возникших противоречий до начала открытого конфликта.

4. К этапам конфликта относятся:

- 1) предконфликтная ситуация; открытый конфликт с инцидентом, эскалацией и завершением; послеконфликтный период;
- 2) возникновение противоречий, этап попыток снижения напряженности, нарастание противоречий, разрешение конфликта;
- 3) инцидент, эскалация, примирение.

5. Компромисс невозможен в конфликте:

- 1) ценностей;
- 2) интересов;
- 3) ресурсов.

6. Первый этап становления конфликтологии характеризуется:

- 1) формированием и развитием знаний о природе, принципах и видах конфликтов;
- 2) появлением конфликтологических теорий и частных концепций;
- 3) изучением конфликта как самостоятельного явления.

7. Поднятие уровня взаимной осведомленности сторон – это функция конфликта:

- 1) информационная;
- 2) профилактическая;
- 3) сигнальная.

8. Что такое толерантность?

- 1) Отсутствие или довольно незначительная реакция сторон на конфликтогенный фактор;

- 2) Рост недовольства, отрицательной психологической напряженности и деструктивных социальных связей;
- 3) Недобросовестное использование открытой информации.

9. Что представляет собой авторитет?

- 1) Признание со стороны других людей влияния и значимости кого-либо;
- 2) Субъект, который отличается особенно активными действиями;
- 3) Человек, для которого интересы других выше собственных.

10. Разрыв отношений как знак протеста против поведения оппонента называется:

- 1) бойкотом;
- 2) блефом;
- 3) бунтом.

11. Замораживание конфликта предполагает:

- 1) его отсрочку с сохранением имеющихся противоречий;
- 2) изучение возникших противоречий для определения их причин и прогнозирования;
- 3) запрет управляющего субъекта на участие в конфликте во имя общих интересов.

12. Какая стратегия конфликтного поведения состоит в отказе от участия в конфликте с сохранением имеющихся противоречий?

- 1) Избегание;
- 2) Денонсация;
- 3) Медиация.

13. Противоречия между равными по положению субъектами – это конфликт:

- 1) Горизонтальный;
- 2) Межгрупповой;
- 3) Политический.

14. Переговоры как способ разрешения конфликта представляют собой:

- 1) выдвижение своих требований каждой из сторон с одновременной готовностью к компромиссу;
- 2) обращение за помощью третьей стороны;
- 3) обязательства, данные участниками конфликта, по восстановлению мирных отношений.

15. Ультиматум – это:

- 1) беспелляционное требование одной стороны конфликта к другой с угрозой применения радикальных мер разрешения спора при неисполнении этого требования;
- 2) форма насилия, которой присущи особая жестокость и устрашение во имя достижения своих целей;
- 3) готовность воспринимать будущие события максимально объективно.

16. По способам разрешения конфликты бывают:

- 1) пассивные, компромиссные
- 2) компромиссные, кооперативные, разрушительные
- 3) мирные, силовые, пассивные
- 4) разрушительные, активные, пассивные

17. Расположите этапы конфликта в правильной последовательности.

1. Разрешение конфликта
2. Предконфликтная стадия
3. Послеконфликтная стадия
4. Эскалация
5. Инцидент

18. Расположите этапы предъявления ультиматума в конфликте в правильной последовательности.

1. Предъявление ультиматума другой стороне.
2. Формулирование требований.
3. Ожидание ответа.
4. Установление срока выполнения требований.
5. Применение санкций при невыполнении требований.

19. Соотнесите тип конфликта по степени вовлечённости людей с его характеристикой.

Тип конфликта	Характеристика
1. Внутриличностный	А. Конфликт между отдельным сотрудником и коллективом
2. Межличностный	Б. Конфликт внутри одного человека, например между «хочу» и «надо»
3. Между личностью и группой	В. Конфликт между группами (отделами, подразделениями)
4. Межгрупповой	Г. Конфликт между двумя людьми

20. Соотнесите форму участия третьего лица в разрешении конфликтов с её характеристикой.

Форма участия	Характеристика
1. Посредничество	А. Третья сторона принимает решение, обязательное для исполнения сторонами
2. Медиация	Б. Одна из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов, предполагающая добровольное участие сторон и нейтральность посредника
3. Арбитраж	В. Третья сторона помогает сторонам конфликта найти решение, но не принимает его за них
4. Фасилитация	Г. Третья сторона организует процесс общения, но не вмешивается в содержание

5.4 Сообщения

Сообщение №1.

Подготовить сообщение о национальных моделях менеджмента.

Сообщение №2.

Подготовить сообщение об организационных структурах управления.

Сообщение №3.

Подготовить сообщение о стратегическом состоянии организации (на примере SWOT анализа)

Сообщение №4.

Подготовить сообщение о содержании процессуальных и содержательных теорий мотивации.

Сообщение №5.

Подготовить сообщение об инструментах самоменеджмента.

Сообщение №6

Подготовить сообщение об этапах алгоритма организации контроля.

Сообщение №7

Подготовить сообщение о средствах предупреждения стрессовых ситуаций и методах разрешения межличностных конфликтов

Сообщение №8

Подготовить сообщение о стилях управления.

Сообщение №9

Подготовить сообщение о техниках ведения переговоров.

Сообщение №10

Подготовить сообщение о методах управления рисками.

6. Вопросы для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Понятия «менеджмент» и «управление»
2. Характерные черты и стадии менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента
4. Школа научного управления и процессный подход
5. Классическая школа управления
6. Школа человеческих отношений и науки о поведении
7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы

8. Национальные особенности менеджмента

Понятие «система»

9. Система управления

10. Внутренняя среда организации

11. Внешняя среда организации

12. Системные принципы в управлении

13. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению

14. Понятие «миссия» организации и ее значение

15. Виды целей

16. Основные требования, предъявляемые к целям

17. Модель «дерево целей»

18. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация

19. Функция планирование

20. Организация как функция менеджмента

21. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

22. Мотивация как функция менеджмента

23. Функция контроль

24. Конкретные функции управления

25. Понятие «стратегия» и «тактика» управления

26. Сущность стратегического управления и его задачи

27. Стратегии концентрированного и интегрированного роста

28. Стратегии диверсифицированного роста

29. Стратегии сокращения

30. Портфельная стратегия и ее характеристика

31. Деловая и операционная стратегии и их характеристика

32. Функциональная стратегия и их характеристика

33. Структура управления и ее основные элементы

34. Типы организационных структур

35. Экономические методы управления

36. Организационные (организационно-распорядительные, административные) методы управления

37. Социально-психологические методы управления

38. Понятие «управленческое решение», его значение и определение

39. Классификация управленческих решений

40. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

41. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Ключи к оценочным средствам по дисциплине***«Менеджмент в туризме и гостеприимстве»*****5.1 Ответы на вопросы для собеседования****5.1.1.****1. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности каждого периода развития менеджмента.**

Ответ: политической - необходимость установления и поддержания порядка в группах; экономической - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов; оборонительной - защита от врагов и диких зверей.

Древний период (с 9-7 тыс. лет. до н.э. по XVIII в.) – этап накопления опыта управления.

Индустриальный период (с 1776 по 1890 гг.) – зарождение менеджмента во время промышленной революции. Период систематизации (с 1856 по 1960 гг.) – обобщение накопленного опыта менеджмента, а также функционирование научных школ.

Информационный период (с 1960 г. по н.в.)- использование количественных методов в практике управления.

2. В чем суть школы научного управления?

Ответ: Школа научного управления, направление в менеджменте, основанное на убеждении в

существовании оптимального способа организации труда и рационализации использования трудовых ресурсов с целью повышения эффективности производства.

3. В чем заслуга Ф. Тейлора в развитии менеджмента как науки?

Ответ: Тейлора, изложенная в книге «Принципы научного менеджмента» (1911), заложила основу для формирования нового принципа организации управления, который впоследствии получил название - Научная организация труда (НОТ).

4. Выделите отличия «административной школы» управления от «научной школы».

Ответ: Школа научного управления занималась, в основном, поиском путей повышения эффективности процесса производства за счет рациональной организации труда отдельного рабочего. Представители классической (административной) школы разрабатывали подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

5. Раскройте содержание школы «человеческих отношений».

Ответ: Школа человеческих отношений: обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности; объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями; вырабатывала определенные приемы управления человеческими отношениями.

6. Раскройте содержание количественной школы управления.

Ответ: Эта школа характеризуется развитием современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в науку управления аппарата точных наук и компьютеров. И наиболее видных последователей новой школы можно назвать таких известных исследователей менеджмента, как Р. Люс, Д. Форстер, А. Голдберг и др.

7. В чем суть системного подхода в управлении?

Ответ: Системный подход – это современный инструмент для повышения эффективности управления. Он позволяет оперативно находить новые, нестандартные варианты решения проблем, быстро и четко достигать поставленных целей, поднимать командный дух в коллективе, что особенно актуально для бизнеса.

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

Ответ: Ситуационный подход - ориентация управления внутри предприятия на совокупность различных по своей природе воздействия переменных, характеризующих определенную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие или учреждение.

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

Ответ: Суть количественного подхода заключается в использовании в процессе принятия управленческих решений метода математического и статистического анализа. Иначе количественный подход называется исследованием операций – это применение методов научного исследования к операционным процессам организации – применение экономико-математических методов к решению проблем управления.

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

ответ: Процессный подход — это особый взгляд на управление бизнесом, где работа организации представлена как система взаимосвязанных процессов. Такой подход выделяет, описывает и приводит к стандарту все бизнес-процессы компании и их взаимосвязи.

11. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера.

Ответ: Работа менеджера состоит в управлении различными процессами в организации. Его основные задачи - планирование, организация, мотивация и контроль. Деятельность менеджера может быть связана с руководством людьми, финансами, маркетингом, продажами, логистикой - в зависимости от специализации.

Особенности современного менеджмента: ориентация на спрос; повышение эффективности деятельности; целенаправленность и обоснованность управленческих решений; хозяйственная самостоятельность принятия управленческих решений; постоянная корректировка целей в соответствии с рынком; оценка конечного результата деятельности

5.1.2

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?

Ответ: Менеджмент — совокупность современных технологий, принципов, методов, средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы различных предприятий. Менеджмент (отглагольное существительное) часто используется как синоним управление организацией или управление производством.

2. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.

Ответ: Организация – это открытая система, состоящая из многочисленных взаимозависимых частей. Структура организации – это то, каким образом построены и как взаимодействуют логические уровни управления и функциональные области, чтобы наиболее эффективно достигать поставленных целей организации. Процесс управления включает сбор, переработку и передачу информации (предмет управленческого труда), используемой для выработки решений (продукт управленческого труда). Средства труда в управленческой деятельности – методы и средства обработки и анализа информации и принятия на этой основе конкретных решений.

3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.

Ответ: Жизненный цикл организации – концепция, описывающая различные этапы развития бизнеса от его создания до завершения. Управление этапами жизненного цикла является одной из ключевых задач руководства компании. Общепринятые этапы жизненного цикла организации включают: стар тап, рост, зрелость и снижение или упадок.

4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации.

Ответ: Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Ресурсы. Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация. Зависимость от внешней и внутренней среды. Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.

Ответ: Основными характеристиками внешней среды являются ее сложность, динамизм и неопределенность. Сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов.

6. Опишите параметры внутренней среды организации.

Ответ: — информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей; — анализ внутренней среды позволяет уяснить цели и задачи организации; — указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

7. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.

Ответ: Горизонтальные связи являются одноуровневыми и требуют согласования. Вертикальные связи – подчинения возникают при иерархичности управления (наличие нескольких уровней управления). Кроме того, связи в структуре управления могут носить "линейный и функциональный характер".

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?

Ответ: Специфика управленческой деятельности состоит также в том, что она всегда направлена на другие виды деятельности: она не существует обособленно, а возникает как необходимый атрибут совместной деятельности людей. Это свойство управленческой деятельности отмечают многие авторы.

9. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

Ответ: Субъект управления — это руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие. Руководителем может быть как формальный, так и неформальный лидер коллектива. В свою очередь, субъект управления может быть и объектом управления, для вышестоящих руководителей. Объект управления — это отдельная личность или группа, которая может быть объединена в какое-либо структурное подразделение и на которую оказывается управленческое воздействие.

10. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.

Ответ: Основными элементами организационной структуры являются звенья управления, уровни управления, связи управления и масштаб управляемости (сфера контроля или интервал управления). Звеном управления является орган управления или работник, которые выполняют специализированные управленческие функции.

11. Какие организационные типы структур наиболее распространены в современной экономике? Опишите их.

Ответ: На практике существуют несколько типов организационных структур управления предприятием: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная. Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Функциональная - вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы основывается на основе общих видов деятельности. В зависимости от задач организации эти виды деятельности могут быть разными. Линейно-функциональная структура в значительной степени позволяет устранить недостатки как функционального, так и линейного типов управления. При данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение или производственное. Дивизиональная структура управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы. Матричная структура предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. Дивизиональная структура управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы. Матричная структура предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. Комбинированная структура – группирование по различным критериям. Предъявляемые требования. Организационная структура есть выражение формы кооперации и разделения труда в сфере управления. Она оказывает прямое воздействие на функционирование предприятия. При более совершенном типе управления - эффективнее воздействие на объект управления и, соответственно, выше результат работы предприятия.

12. Опишите требования, положенные в основу проектирования организационных структур управления.

Ответ: Первый этап — анализ оргструктур. Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т.е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. Второй этап — проектирование оргструктур. Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний. Третий этап — оценка эффективности оргструктур. Степень совершенства оргструктур проявляется в быстроте действия системы управления организацией и в высоких конечных результатах ее деятельности.

13. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки линейной, функциональной, линейно-функциональной, линейно-штабной, матричной структур управления.

Ответ: Линейные структуры управления. Особенности линейной структуры управления: оперативное принятие решений; узкий сектор управленческого воздействия; сравнительно проста, в ней присутствует единство власти, распорядительства, ответственности за весь комплекс задач; достаточно гибкая. Недостатки линейной структуры управления: чрезвычайно широкий диапазон выполняемых функций; коммуникации переполнены информацией; исключается возможность концентрации однородных работ в масштабах фирмы. Функциональная структура управления — структура управления, при которой руководители функциональных подразделений специализируются в определенной сфере управления предприятия и отвечают за реализацию соответствующих функций. Особенности функциональной структуры управления: многообразие управляющего воздействия; высокая требовательность и тщательность в разработке отдельных задач, работ; сравнительно сложная;

высокая специализация управления, группирование власти, распорядительства, ответственности лишь по отдельным функциям управления; ориентирована на достижение текущего эффекта. Недостатки функциональной структуры управления: узкая специализация в работе, власти, правах, ответственности; малая гибкость стратегии; слабая динамичность структуры; слабая ответственность за комплексные решения. Линейно-функциональная структура управления — это структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации взаимосвязи между производственными и управленческими элементами систем. Особенности линейно-функциональной структуры управления: устойчивая работа структуры; хорошо работает в условиях устойчивого производства; ориентирована на ценовую конкуренцию. Недостатки линейно-функциональной структуры управления: различные цели структурных единиц; слабая увязка и ответственность за решение комплекса задач и достижение цели фирмы; сложность в оперативном управлении по функциям нового проекта, нового производства, новой организации производства. Штабная структура управления — структура управления, в составе которой на уровне высших руководителей образованы специальные службы (штабы), осуществляющие разработку управленческих решений в сфере компетенции соответствующего руководителя. Преимущества данной структуры: освобождение высшего звена руководителей от вспомогательных, второстепенных функций в процессе управления; высокое качество принимаемых решений. Недостатки данной структуры: принятие большинства решений независимо от их важности одним человеком — высшим руководителем; медленное принятие решений, поскольку обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения; определение качества решений не столько компетентностью самих руководителей и специалистов (она может быть высокой), сколько качеством поступающей к ним информации; развитие «ведомственности» внутри организации; нежелание руководителей с течением времени брать на себя большую ответственность. Матричная структура управления — это структура управления, объединяющая вертикальные, линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. К особенностям матричной структуры управления относят: высокую гибкость управления по решению конкретной задачи, проекта, процесса; высокий уровень грамотности принимаемых решений; высокую оперативность исполнения; кратковременность ее существования. Недостатки матричной структуры управления включают: временный характер структуры управления; наличие риска при решении задач; слабое резервирование функций; создание отношений двойного подчинения исполнителей, опасность появления противоречивых ситуаций.

5.1.3

1. Чем объясняется необходимость планирования организации?

Ответ: Планирование позволяет оценить и грамотно использовать ваши ресурсы, причём не только материальные. Важно не только, что делать и как, но и кто это всё будет делать. Распределение задач, обязанностей между сотрудниками, постановка задач себе - это также функции планирования.

2. Что представляет собой стратегическое планирование? Какова его цель и задачи?

Ответ: Стратегическое планирование — это процесс определения направления развития компании, который обычно выполняют ее руководители. Он включает в себя установление приоритетов и принятие решений о том, как будут распределяться ресурсы, в целях поддержки выработанной концепции. Цель стратегического планирования заключается в поддержании работоспособности и устойчивости предприятия в долгосрочном периоде, а также его эффективном функционировании в условиях ограниченных ресурсов и воздействия большого количества факторов внешней и внутренней среды. Задачи стратегического планирования. определяет наиболее важные для рынка источники ценности компании; помогает распределять инвестиции в правильные виды деятельности; нейтрализует текущие и ряд потенциальных проблем; обеспечивает понимание сотрудников и партнеров компании цели ее развития и направления развития

3. Охарактеризуйте принципы стратегического планирования.

Ответ: Принцип единства и целостности означает единство принципов и методологии организации и функционирования системы стратегического планирования, единство порядка

осуществления стратегического планирования и формирования отчетности о реализации документов стратегического планирования. 3. Принцип разграничения полномочий означает осуществление установленных законодательством Российской Федерации полномочий органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления муниципальных образований, в пределах которых участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи социально-экономического развития Российской Федерации. Принцип преемственности и непрерывности означает, что разработка и реализация документов стратегического планирования осуществляются участниками стратегического планирования последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов стратегического планирования и с учетом этапов реализации документов стратегического планирования. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования означает согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации. Принцип результативности и эффективности стратегического планирования означает, что выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов в соответствии с документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках планирования и программирования.

4. Что представляет собой миссия организации? Как осуществляется её разработка?

Ответ: Миссия организации — это ясное и краткое выражение цели и сущности её деятельности. Она описывает, для чего существует организация, какие ценности и принципы она придерживается, а также каким образом она стремится внести пользу в общество.

Процесс разработки миссии организации включает следующие шаги:

Исследование и анализ внутренней и внешней среды организации.

Определение целей и ценностей компании.

Формулировка миссии.

Миссия должна быть краткой, ясной, вдохновляющей и выражать основную цель и уникальность компании. Она должна отражать, каким образом компания стремится внести пользу в общество и какие ценности она придерживается.

5. Что представляют собой цели организации? Какие подходы можно использовать для их разработки?

Ответ: Цели организации — это фундамент, на котором строится вся дальнейшая стратегия развития. От того, насколько чётко они сформулированы, зависит успех всего предприятия.

Основные цели могут быть направлены на:

удовлетворение потребностей клиентов,

получение прибыли,

рост и инновации,

социальное воздействие.

Для разработки целей организации можно использовать следующие подходы:

SMART. Цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени.

Анализ рынка и собственных возможностей. Исследование потребностей и предпочтений целевой аудитории, а также деятельности конкурентов поможет определить, в каком направлении следует двигаться.

Вовлечение команды. Цель должна быть сформирована с участием разных уровней организации.

Формулировка цели. Используйте собранную информацию для формулирования цели, которая будет одновременно амбициозной и реалистичной.

Тестирование и адаптация. После первоначальной формулировки цели важно тестировать её на практике и анализировать, насколько эффективно она вдохновляет сотрудников и помогает достигать бизнес-результатов.

6. Обсудите методологию анализа внутренней и внешней среды организации.

Ответ: SWOT-анализ — метод анализа, заключающийся в выявлении факторов внутренней и

внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

Strengths (сильные стороны).

Weaknesses (слабые стороны).

Opportunities (возможности).

Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, а возможности (O) и угрозы (T) — факторами внешней среды.

SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

7. Каким образом осуществляется анализ альтернатив и выбор стратегии?

Ответ: Анализ альтернатив и выбор стратегии осуществляется следующим образом:

Разработка большого числа возможных стратегических альтернатив. К этой работе привлекаются не только высшие руководители, но и менеджеры среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант.

Доработка и уточнение стратегических вариантов с учётом развития ситуации во внешней среде и возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии.

Оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей и существующих ограниченных возможностей их реализации. Стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

8. Что необходимо для управления реализацией стратегии?

Ответ: Согласно источнику, процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора включает следующие действия:

Разработка большого числа возможных стратегических альтернатив. К этой работе привлекаются не только высшие руководители, но и менеджеры среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант.

Доработка и уточнение стратегических вариантов с точки зрения развития ситуации во внешней среде и возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии.

Оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей и существующих ограниченных возможностей их реализации. Стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Система планирования в организации включает следующие группы планов:

Стратегическое планирование. Основной вид плана, который определяет цели организации, стратегию и программы производства продукции.

Тактическое планирование. Охватывает краткосрочный период (1 год) и среднесрочный период (до 2 лет).

Целевые программы. Определяют развитие одного из важнейших аспектов деятельности организации.

Планы реализации отдельных стратегий.

Бизнес-планы. Составляются для отдельных программ нововведений, реализации отдельных проектов и создания малых предприятий.

10. Что представляет собой тактическое планирование? Каковы его особенности?

Ответ: Тактическое планирование — один из центральных элементов в структуре управления производственной компанией. Оно предполагает составление комплекса мероприятий, которые определяют этапы достижения целей при наиболее рациональном использовании ресурсов каждым подразделением и в целом предприятием.

Особенности тактического планирования:

Содержит методы и средства, которые необходимо использовать для реализации стратегии.

Определяет последовательность действий, направленных на достижение целей.
 Распределяет задачи между структурными подразделениями.
 Устанавливает количественные показатели по продукции.
 Содержит данные о финансовых вложениях и источниках финансирования.
 Тактические планы учитывают текущую ситуацию на рынке и в компании, поэтому разрабатываются на достаточно короткий период — до одного года.

11. Охарактеризуйте типы тактических планов, используемых для ежедневного контроля над производственным процессом?

Ответ: Тактический план — это подробная программа для каждой области производственно-хозяйственной деятельности компании. Он предполагает достижение глобальных целей, сформулированных в стратегии, при наиболее оптимальном применении материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Тактические планы учитывают текущую ситуацию на рынке и в компании, поэтому разрабатываются на достаточно короткий период — до одного года.

5.1.4

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».

Ответ: Мотивация в своей основе состоит в стимулировании деятельности индивидуума, процессе склонения себя либо других к определённым действиям. Заключается во влиянии на поведение человека с целью достижения цели в интересах общества в целом, группы людей или одной конкретной личности.

Мотивация – это система сил и стимулов, имеющих как внешнее, так и внутреннее происхождение, которые подталкивают человека действовать определённым образом.

2. Как связаны мотивация и потребности людей?

Ответ: Мотивация и потребности людей связаны следующим образом:

Мотив — это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности личности. Потребности — это нужда или недостаток в чём-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом. Мотивация определяет выбор между различными возможными действиями, которые направлены на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживают эту направленность.

3. Что вам известно о классификации потребностей?

Ответ: Классификация потребностей

1. По объекту различают потребности:

- материальные (голод, жажда);
- духовные (интерес, любознательность, стремление к прекрасному).

2. По субъекту различают потребности:

- личные (индивидуума, семьи);
- общественные (группы, общества).

3. По уровню абстрактности различают потребности:

- абстрактные (работать, отдыхать);
- конкретные (например, выпить стакан чистой воды).

10. Охарактеризуйте классификацию потребностей по А. Маслоу.

Ответ: Классификация потребностей по А. Маслоу включает 5 уровней:

Физиологические потребности (воздух, еда, питье, кров, одежда, тепло, сон).

Потребность в безопасности (желание контролировать свою жизнь, видеть вокруг себя порядок и предсказуемость).

Социальные потребности (семейные и родственные связи, дружба, чувство доверия к другим и принятие человека окружающими).

Уважение и признание (самоуважение, чувство собственного достоинства, личные достижения, независимость от других, стремление к уважению со стороны других).

Самоактуализация (возможность заниматься тем, для чего человек создан).

11. Что вам известно о теориях мотивации, и какова их роль в практике управления в организациях?

Ответ: Теории мотивации делят на две категории:

Содержательные — основанные на внутренних побуждениях. К ним относятся:

иерархия потребностей А. Маслоу;

теория потребностей Д. МакКлеланда;

двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процессуальные — основанные на поведении людей с учётом их восприятия и познания. К ним относятся:

теория ожидания В. Врума;

теория справедливости С. Адамса;

модель Портера-Лоулера.

Мотивация является одной из функций менеджмента. От неё зависит исполнение обязанностей сотрудников и достижение целей организации.

12. Что представляет собой стихийная мотивация или само-мотивация сотрудников

Ответ: Само-мотивация - это такой вид мотивации, когда внутренние обстоятельства формируют стимул сотрудника. Если у него есть само-мотивация, то он делает то, что нужно делать, не заставляя себя. Она является внутренним двигателем, который ведет работника к достижению поставленных целей день за днем. Подобными навыками чаще владеют люди, которых побуждает к работе стремление максимально раскрыть свои таланты и способности.

13. Какими советами могут помочь современному менеджеру идеи содержательных теорий мотивации?

Ответ: Содержательные теории мотивации помогают менеджерам: 1) определить, какие потребности работников вызывают желательное поведение; 2) выбрать вознаграждения, способные удовлетворить эти потребности; 3) определить момент (ситуацию), когда необходимо предложить эти вознаграждения; 4) учитывать многообразие, взаимозависимость и изменчивость потребностей и поведения людей.

14. Какими советами могут помочь современному менеджеру идеи процессуальных теорий мотивации?

Ответ: Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию как непрекращающийся процесс, в котором люди анализируют окружение, вырабатывают реакции на изменяющуюся внешнюю среду и выбирают определённое поведение.

Вот некоторые примеры процессуальных теорий мотивации:

Теория справедливости Адамса.

Теория ожиданий Врума.

Теория Мак-Грегора.

Теория подкрепления Скиннера.

Комплексная теория Портера — Лоулера.

Менеджерам следует разбираться в теориях мотивации, чтобы понимать, какие потребности есть у разных сотрудников, как их удовлетворять и как добиться максимального уровня мотивации для решения рабочих задач.

5.1.5 Методы управления

1. Отличие методов, функций и принципов управления: Принципы управления — это общие руководящие правила, функции — это основные виды деятельности менеджера (планирование, организация, мотивация, контроль), а методы — это конкретные способы осуществления этих функций. Методы — это инструменты, реализующие принципы управления в рамках функций.

2. Организационно-административные методы: Базируются на власти и дисциплине. Это приказы, распоряжения, инструкции, регламенты, контроль исполнения и т.д. Они эффективны в ситуациях, требующих быстрого принятия решений и строгого следования правилам.

3. Отличие экономических методов от организационно-административных:

Экономические методы используют экономические стимулы (премии, штрафы, участие в прибыли) для достижения целей организации, в то время как организационно-административные методы опираются на власть и подчинение. Экономические методы более гибкие, но требуют точного расчета и контроля.

4. Социально-психологические методы: Нацелены на мотивацию персонала, улучшение коммуникаций и микроклимата в коллективе. Это методы убеждения, вовлечения, групповой работы, создание корпоративной культуры.

5. Самоуправление: Это делегирование полномочий сотрудникам, предоставление им самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты.

5.1.6 Управленческая информация и решения

1. Управленческая информация: Информация, необходимая для принятия управленческих решений. Её характеристики: актуальность, достоверность, полнота, своевременность, достоверность, релевантность.

2. Новые информационные технологии: Компьютеры, сети, базы данных, системы поддержки принятия решений (СППР), искусственный интеллект – значительно улучшают обработку информации и ускоряют принятие решений.

3. Управленческое решение: Выбор наилучшего варианта действия из нескольких возможных для достижения целей организации.

4. Стадии принятия решений: Идентификация проблемы, сбор и анализ информации, разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, контроль.

5. Решения в условиях определенности и риска: В условиях определенности все последствия решений известны заранее. В условиях риска вероятность различных последствий известна, но точные значения неизвестны.

5.1.7 Конфликты и стресс

1. Конфликт: Столкновение противоположных интересов, мнений или целей. Основа – противоречие.

2. Типы конфликтов: Межличностные, внутриличностные, межгрупповые, организационные.

3. Причины конфликтов: Несогласие по поводу целей, ограниченные ресурсы, различия в восприятии, неэффективная коммуникация.

4. Фазы конфликта: Возникновение, эскалация, кульминация, разрешение.

5. Алгоритм руководителя в управлении конфликтом: Идентификация конфликта, анализ причин, выбор стратегии (избегание, приспособление, компромисс, соперничество, сотрудничество), решение конфликта.

6. Стресс: Состояние психического напряжения, вызванное воздействием стрессоров.

7. Модель стрессовой ситуации: Стрессор (фактор, вызывающий стресс) → реакция организма (физиологическая, психологическая) → поведение (адаптивное или дезадаптивное).

5.1.8 Руководитель и власть

1. Требования к современному руководителю: Компетентность, лидерство, коммуникативность, способность к принятию решений, умение работать в команде.

2. Ограничения менеджера: Ограниченные ресурсы, внешняя среда, законодательство, человеческий фактор.

3. Власть: Способность влиять на поведение других людей.

4. Делегирование: Повышает эффективность работы, развивает подчиненных, освобождает время руководителя.

5. Баланс власти: Взаимозависимость руководителя и подчиненных; эффективное управление требует баланса власти и ответственности.

6. Способы влияния: Приказ, убеждение, вознаграждение, штрафы, пример.

7. Положительное влияние: Поощрение, поддержка, обучение, признание заслуг.

5.1.9 Общение и переговоры

1. Роль общения: Ключевая для эффективного управления.

2. Компоненты общения: Коммуникатор, реципиент, сообщение, канал связи, обратная связь.

3. Формы общения: Устное, письменное, невербальное.

4. Классификация деловых совещаний: По целям, по участникам, по форме проведения.

5. Этапы организации совещаний: Планирование, подготовка, проведение,

документирование, контроль исполнения решений.

5.1.10 Финансовый менеджмент

1. Финансовый менеджмент: Управление финансовыми ресурсами организации для достижения её целей.
2. Элементы финансового менеджмента: Планирование, контроль, анализ, привлечение и распределение ресурсов.
3. Риск: Вероятность наступления нежелательных событий. Финансовый риск: Вероятность финансовых потерь.
4. Виды рисков: Рыночный, кредитный, операционный, стратегический.
5. Причины рисков: Внешние (экономическая ситуация, конкуренты) и внутренние (некомпетентность персонала, плохое управление).
6. Риск-менеджмент: Система управления рисками.
7. Управлять риском: Идентифицировать, оценить, снизить, контролировать.
8. Способы снижения риска: Диверсификация, страхование, резервирование.

5.3. Ответы на тестовые вопросы промежуточной аттестации

Тема 1

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ответ	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2
№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответ	1	2	1	1	2	2	2-4-1- 5-7-6-3	3-7-1- 5-2-4-6	1-г 2-а 3-б 4-г	1-в 2-а 3-г 4-б

Тема 2

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ответ	3	2	2	1	2	3	4	1	1,2,5,6,7,8	1,2,3
№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответ	1,2,3	3	2	3	2	1,2,4,6,7	2-4-1- 5-3	2-4-1-3	1-Б, 2-В, 3-А, 4-Д, 5-Г, 6-Е.	1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В, 5-Д.

Тема 3

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ответ	б, в	б, в, е	а	б	б, в	А, в	г	а	А, в, г	б
№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответ	пять	В, г	в	двух	г	А, г	2-4-5- 1-3	2-4-5- 3-1	1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В.	1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г

Тема 4

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ответ	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1
№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответ	1	4	5	3	3	1,2	3-2-5- 4-1	2-4-3-1	1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В.	1-Б, 2-Г, 3-В, 4-Д, 5-А.

Тема 5

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ответ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответ	1	1	1	1	1	2	2-5-4- 1-3	2-4-1- 3-5	1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В.	1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г.

6. Ответы на вопросы для промежуточной аттестации**1. Понятия «менеджмент» и «управление»**

«Менеджмент» – это совокупность принципов и методов, приемов и средств управления производством и персоналом с накоплением достижений науки и управления.

Менеджмент по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, но не в полной мере.

«Управление» - как термин шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (управление автомобилем, государством и т.д.). Менеджмент применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации.

2. Характерные черты и стадии менеджмента

Черты Менеджмента включают в себя экономический, социально-психологический, правовой, организационно-технический аспекты.

3 стадии менеджмента:

1. стратегическое управление – это выработка цели, прогнозирование, как предвидение результата развития организации, планирование.

2. оперативное управление – это деятельность по реализации вышеуказанных мер

3. контроль – включает в себя: анализ достигнутых результатов, выступает как исходный пункт нового цикла управления.

3. Цели и задачи менеджмента

Цель Менеджмента – это обеспечение прибыльности организации, эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Это постоянное преодоление риска, для чего требуется наличие определенных резервных финансовых средств, предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Задачи:

1. обеспечение автоматизации производства
2. переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией
3. стимулирование работы сотрудников
4. постоянный контроль за эффективностью деятельности организации

4. Школа научного управления и процессный подход

(1885-1920 гг. Тейлор, Гилберт) - систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в т.ч. для отдыха, количество времени, выделяемое для выполнения определенных заданий было реалистичным, что давало возможность руководству устанавливать нормы производства. Признавалась важность работников, подчеркивалась значимость обучения.

Процессный подход – управление как непрерывная серия взаимосвязанных функций:

1. планирование
2. организация
3. координация
4. мотивация
5. контроль

5. Классическая школа управления

(1920-1930 гг. Файоль, Муни) – Цель создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приводит организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель.

6. Школа человеческих отношений и науки о поведении

(1930-1950 гг. Масслоу, Мэйо) – возникла когда было обнаружено, что четко разработанные рабочие операции и высокая зарплата не всегда вели к повышению производительности труда. Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень удовлетворенности возрастает, а это приводит к повышению производительности труда.

Наука о поведении (1950г. Герцберг, Келланд) – это методы налаживания межличностных отношений, стремление оказать помощь работникам в осознании своих собственных возможностей. Цель - повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов, полного использования потенциала каждого работника.

7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы

(1950г. Бир) – междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математической, статистической и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается математическая модель сложившейся ситуации. Главная характеристика школы – это замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Системный подход – организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов: - работники; - структура; - технология, которая ориентирована на достижение определенных целей в условиях изменяющейся внешней среды.

Ситуационный подход – концентрирование на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, т.к. имеется ограниченное количество факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию как в самой организации, так и в окружающей среде, то нет одинакового для всех (лучшего) способа управления организацией.

8. Национальные особенности менеджмента

Западный стиль: - индивидуальная ответственность, - нет преданности сотрудников своему рабочему месту, - деловые отношения не совмещаются с личными.

Американский стиль: - деленжирование материальной мотивации над моральной, - жесткая система субординации, - система индивидуального поощрения.

Европейский стиль (Англия, Германия): - высокая дисциплина, - долгосрочная стратегия функционирования; - повышенное внимание к научно-исследовательским разработкам; - социальная ориентация управления.

Восточный стиль: - межфирменные отношения строятся на доверии; - высокий уровень образования всех работников; - понимание совместного вклада работников в развитие производства; - групповая ответственность.

Российский стиль: Национальной модели управления нет. Это симбиоз. *причины отсутствия*: - короткий период развития рыночных отношений в стране; - менталитет; - размер территории страны; - многонациональность; - криминализированы наиболее доходные сферы; - высокие налоги на физических и юридических лиц.

9. Понятие «система» - это совокупность взаимодействия компонентов.

Признаки системы: - сложность объекта, т.е. наличие в нем различных составных частей; - целостность объекта, т.е. наличие неких связей между этими частями, которые удерживают их в целостном состоянии; - объект должен образовывать особое единство со средой.

Части системы: 1) *подсистемы* – этот компонент, который сам состоит из частей;

2) *элементы* – это компонент, который в рамках данной системы не может быть разделен на части.

10. Система управления

- можно определить как подсистему организации компонентами, которой являются группы взаимодействующих людей.

Функции заключаются: - в восприятии определенных проблем организации (вход), - в последующем выполнении набора действий (процессов), - в результате выполнения действий вырабатывается решение (выход).

Вход => процесс (операции) => выход.

Субъект управления – направляет объекту импульсы воздействия (команды), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления (руководитель, менеджер, главный бухгалтер).

Объект управления – получает данные импульсы и действует в соответствии с ними или в соответствии со сложившейся ситуацией (работники; процессы – снабжение, производство, маркетинговая деятельность; ресурсы – финансовые, информационные, технологические, материальные; результаты – финансовые, качество продукции).

11. Внутренняя среда организации

- представляет собой совокупность сочетания элементов:

- **структура** – отражает сложившиеся выделения отдельных подразделений в организации, связи между ними (линейная, функциональная, матричная, дивизионная);

- **технология**, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования, использования для получения конечного продукта, создаваемого организациями, является предметом пристального внимания со стороны менеджеров.

- **организационная структура** – складывается из нескольких составляющих. **Преобладающие ценности**, на которых базируется организация, *нормы поведения*, разделяемые сотрудниками организации, *поведенческие ритуалы*, выражаемые в проведении определенных церемоний, *использование определенных знаков*.

Несмотря на большое разнообразие действий и процессов можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации:

1) производство; 2) финансы; 3) маркетинг; 4) работы с кадрами; 5) учет и анализ хозяйственной деятельности (экзаунтинг).

12. Внешняя среда организации

Все факторы внешней среды можно разделить на:

- *факторы общего, внешнего окружения (макроокружение) организации*, которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов являются более или менее одинаковыми для многих организаций, и носит косвенный характер. Законодательная система, политические факторы, экономические страны;

- *факторы непосредственного окружения организации*. Влияние их носит прямой характер. Конкуренты, партнеры, законодательство, потребители, органы государственного и местного регулирования, профсоюзы. Многие из факторов непосредственного окружения имеют вероятностный характер и в определенной мере зависят от организации. Вместе с тем имеются факторы, которые оказывают влияние на организации независимо от их желания.

13. Системные принципы в управлении

Любая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее цели.

Аспекты работы руководителя:

1. стремиться добиться эффективной работы всей организации и не допустить влияния частных интересов какого-либо элемента организации на общий успех;

2. должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречия друг другу цели.

Организация, как открытая система находится в двустороннем постоянном взаимодействии с внешней средой, т.е. забирает ресурсы, перерабатывает и поставляет обратно в виде товаров и услуг. Открытость обусловлена тем, что организация должна непрерывно поддерживать свой статус. Это связано с тем,

что в дополнение к своим товарам и услугам организация оказывает побочное воздействие на окружающую среду и общество (загрязнение окружающей среды, забастовки рабочих).

14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению

Традиционные и системный подходы используют и анализ (разделение целого на части) и синтез (объединение) – различия заключаются в сочетании последовательности этих методов.

Этапы традиционного подхода:

1. разделение (анализ того, что предстоит объяснить).
2. объяснение свойств частей взятых по отдельности.
3. Объединение (синтез) этих объяснений в объяснение в целом.

Этапы системного подхода:

1. определение целого (системы), частью которого является исследуемые объекты
2. объяснение свойств этого целого
3. объяснение свойств исследуемого объекта с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является.

Т.е. при системном подходе синтез предшествует анализу.

Также различия между подходами основано на следующем свойстве системности:

- если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью (целое не равно сумме его составляющих).

15. Понятие «миссия» организации и ее значение

Миссия – это генеральная цель, которая выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Миссия предназначена для решения следующих задач:

1. представить в явном виде то, для чего существует организация
2. определить чем организация отличается от всех других организаций, действующих на рынке
3. согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственник, персонал, клиенты)
4. способность к созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудника смысл и содержание деятельности.

16. Виды целей

По очередности:

- краткосрочные (до 1 года)
- среднесрочные (от 1 до 3)
- долгосрочные (от 3 и более)

По значимости:

- **стратегические** – расширение сегмента рынка, существенное повышение уровня обслуживания покупателей, рост суммы прибыли и уровня рентабельности, снижение уровня хозяйственных рисков.

- **тактические** – все промежуточные состояния, через которые достигаются стратегические цели.

Они должны быть реалистичны, последовательны и расположены по приоритетам.

Также цели делятся на:

- **неэкономические** – социальные цели (социальный пакет, улучшение условий труда)

- **экономические** – выражены в показателях хозяйственной деятельности. Можно разделить на *количественные* (увеличение продаж, заработной платы) и *качественные* (улучшение качества продукции).

17. Основные требования, предъявляемые к целям

В практике управления существует SMART – критерии, которые должны соответствовать целям:

S - конкретный

M – измерение

A - достижение

R - значимый

T – соотносимый с конкретным сроком

Данный параметр определяет такие требования к целям как: конкретность, ясность, отсутствие двусмысленных формулировок, цель должна содержать ясную информацию для четкого понимания сотрудниками того, что от него требуется.

18. Модель «дерево целей»

«Дерево целей» - это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей, в которых выделены: генеральная цель – вершина дерева, подчиненные ей подцели 1,2 и последующего уровня.

Процедура построения:

1. определение вершины дерева – общей цели организации (миссии)
2. формирование последующих уровней по направлению деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение цели более высокого уровня.
3. Подцели одного уровня декомпозиции независимы между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой организации. Выделение уровней иерархии целей осуществляется как на основе функционального принципа управления, так и по товарно-рыночному принципу. Функциональные принципы связаны с группировкой по содержанию деятельности: производство, маркетинг, финансы и т.д. Товарно-рыночный принцип основан на объединении по принципу совместного производства какого-либо товара, по обслуживанию определенной группы потребителей и т.д.

19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности с помощью, которой субъект управления воздействует на объект.

Функции делятся на:

1. – часть управленческого процесса, характеризующаяся регулярным видом деятельности, выполняют руководители всех уровней. К ним относятся: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.
2. – те же что и общие, но только в определенной (специальной) сфере деятельности: обращения, снабжения, подготовке производства.
3. - выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами): управление планово-экономической деятельностью, управление бухгалтерским учетом, управление финансовыми ресурсами, оперативное управление.

20. Функция планирование

Планирование – это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

При планировании необходимо учитывать:

1) принцип участия – каждый работник организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает.

При планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации (полнота планирования)

1. экономичность планирования – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем
2. непрерывность планирования

21. Организация как функция менеджмента

Организация как функция непосредственно связана с формальными взаимоотношениями между людьми. Реализация данной функции предполагает решение задач:

1. постановка задач и установление критериев их выполнения
2. наделение полномочиями и ресурсами. Основные элементы: распределение обязанностей, наделение исполнителя полномочиями, делегирование полномочиями.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурс организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

1. установление ответственности
2. организационное воздействие. Это звено в работе руководителя, которое оправдано и эффективно если четко определены проблемы, выработан общий план их решения, определены исполнители и т.д.

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

Координация – это функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации, путем установления рациональных коммуникаций между ними. характер этих связей зависит от координирующих процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться различные документальные источники (годовые отчеты, служебные записки, докладные). Результат обсуждения, возникающих проблем на совещаниях, планерках.

23. Мотивация как функция менеджмента

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами, обязанностями и с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других в деятельности для достижения определенных целей.

24. Функция контроль

Контроль - это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом.

Выделяют три основных вида контроля: *предварительный, текущий и заключительный*.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

25. Конкретные функции управления

1. Общее (линейное) руководство осуществляется руководящими работниками и специалистами. Организация общих собраний, сопровождение по объекту вышестоящих лиц, выезды за пределы хозяйства по нуждам хозяйства.

1. Управление планово-экономической деятельностью способствует выполнению работ по анализу, планированию, разработки условий оплаты труда ит.д. Возглавляют и выполняют экономисты.

2. Управление бухгалтерским учетом и финансовыми ресурсами выполняют бухгалтеры, учетчики, кассиры и т.д. Здесь начисление зараб. платы, ведение учета и т.д.

3. Управление кадрами или трудовыми ресурсами. Эта функция присуща инспектору отдела кадров, начальнику отдела кадров в части документального оформления кадров. Занимаются переводом, увольнением, принятием на работу.

4. Оперативное управление осуществляется работниками диспетчерской службы, связано с выполнением работ по регулированию хода производства и реализации в соответствии с графиком, предполагает постоянный контроль за работой с целью ликвидации возникающих отклонений.

5. Управление материально-техническим снабжением и сбытом. Все виды работ по снабжению, сбыту, по рекламе. Эта функция зам.директора по ком.вопросам, маркетологам, агентам-экспедиторам, кладовщикам.

6. Управление строительством и реконструкцией. Все виды работ по кап.ремонту, строительству. Эта функция присуща прорабу, зав.столярной мастерской

7. Технологическое управление обеспечивает разработку технологий, составление моделей. Выполняют отраслевые специалисты.

8. Техническое руководство. Выполняют инженеры различных направлений. Ремонт, обслуживание.

9. Управление жилищным и коммунальным обслуживанием. Зам.директора по хозяйству и быту, зав.столовой, комендант общежитий, теплотехническая служба.

10. Управление делопроизводством. Секретарь-референт, начальник канцелярского отдела, архиватор.

11. Управление юридическим обслуживанием.

26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям». «Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей».

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Тактика – это краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Характеристика тактики:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии;
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика вырабатывается на уровне руководителей среднего звена;
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

27. Сущность стратегического управления и его задачи

Стратегическое управление ориентация на решение долгосрочных задач, разработку долгосрочных планов, управление ресурсами и большими массами товаров.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации.

Этапы стратегического управления:

- 1) стратегический анализ (оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации),
- 2) стратегический выбор (какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми),
- 3) реализация стратегии (претворение в жизнь той стратегии, которой намерено придерживаться руководство).

28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста

Стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают другие элементы. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Стратегии интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии

концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

29. Стратегии диверсифицированного роста

Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- **стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой

- **стратегия конгломеративной диверсификации** состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

30. Стратегии сокращения

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы.

Виды стратегий сокращения:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.

- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

31. Портфельная стратегия и ее характеристика

Портфельная стратегия – портфель ценных бумаг, принадлежащих группе компаний – корпорации, концерну, конгломерату. Высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией – это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг.

32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика

Деловая стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача – обеспечение своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество, что позволит достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности.

Этапы:

1. разработка правильной корпоративной миссии – концепция бизнеса
2. разработка видения и целей корпорации – решение проблемы единства видения и целей.

3. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ – высокий и стабильный уровень доходов фирм.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами фирмы (отделы продаж, центры распределения и др.) при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании,

закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка продукции и др.).

33. **Функциональная стратегия и их характеристика**

Функциональная стратегия осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы фирмы: маркетинга, производства, финансов, инноваций, организационных изменений, снабжения, персонала и др. Она конкретизирует детали деловой стратегии фирмы за счет определения подходов, адресных действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и функциональной стратегий.

34. **Структура управления и ее основные элементы**

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

35. **Типы организационных структур**

1) Линейная организационная структура управления - это наиболее распространенный тип иерархической (бюрократической) структуры.

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.

2) Функциональная структура управления - этот принцип предполагает, что структура будет формироваться на основе разделения организации по характеру деятельности подразделений. То есть, управление происходит для каждого ресурса отдельно: человеческий ресурс управляется кадровой службой, научный — инновационной, отдельно существуют финансовые, бухгалтерские, маркетинговые отделы, служба безопасности и так далее.

3) Дивизиональные (дивизионные) структуры управления - этот принцип построения оргструктуры используется на предприятиях и в организациях, имеющих широкий профиль выпускаемой продукции или распределенных географически.

4) Матричная структура своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

36. Экономические методы управления

Экономические методы управления - совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, экономическое стимулирование и хозяйственный расчет. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

37. Организационные (организационно-распорядительные, административные) методы управления

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: *организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.*

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

38. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: *социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и *психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

39. Понятие «управленческое решение», его значение и определение

Под решением понимается выбор альтернативы. Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. Управленческое решение — это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности (наличие выбора осознанного и целенаправленного), так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления

40. Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решений	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные	Недокументированные

41. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

Процесс принятия решения – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Этапы процесса:

1. анализ ситуации
2. идентификация проблемы
3. определение критериев выбора
4. разработка альтернативы
5. выбор наилучшей альтернативы
6. согласование решения
7. управление реализацией
8. контроль и оценка результатов

42. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

- 1) Личностные оценки руководителя
- 2) Культурные различия
- 3) Информационные ограничения
- 4) Временные ограничения
- 5) Поведенческие ограничения
- 6) Взаимосвязь решений
- 7) Фактор сложности
- 8) Перспективность действия решения
- 9) Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений
- 10) Экономическая целесообразность принятия решения
- 11) Учет других видов эффекта
- 12) Степень риска

5. 6 Задачи промежуточной аттестации (экзамен)

Задача 1.

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Что означает данная поза?

Какова может быть причина такого поведения партнера?

Какие действия Вы предпримете?

Ответ

1. В психологии общения есть такое понятие, как «закрытые позы». Обычно их интерпретируют как сигналы о нежелании общаться, враждебность или недоверие к вам визави. Может сигнализировать о крайне негативном отношении к событию или собеседнику, о нежелании продолжать разговор.

2. Причина может быть как на эмоциональном уровне, нежелание принимать точку зрения собеседника, несогласия с ним, так и физиологического характера, озноб, плохое самочувствие.

3. Можно задать уточняющие вопросы, все ли устраивает в обсуждении вопроса собеседника, передать ему слово, чтобы попытаться выяснить на вербальном уровне, правильно ли вы интерпретируете его невербальный жест, предложить перенести разговор для уточнения нюансов по вопросу переговоров.

Задача 2.

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Ответ

Дружба может быть возможна, однако это как правило снижает эффективность управления.

За – руководитель может полагаться на подчиненного-друга в большей степени, оказывать ему доверие.

Против- руководитель может не в полной мере предъявлять требования к подчиненному-другу, что может сказываться на эффективности его работы, могут возникать конфликты на этой почве. Лучше соблюдать

Задача 3.

Анна Анатольевна Пумова работает в транспортной компании под руководством одного и того же начальника уже 6 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 6 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Анна Анатольевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на работу мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ответ

1. Отсутствует обратная связь

2. Коммуникации неэффективные, у сотрудника нет понимания важности и значимости своей работы в компании, что может привести к демотивации.
3. Возможностью для восходящих коммуникаций является осуществление обратной связи через инструменты признания заслуг, если таковые имеются, личной и публичной похвалы.