Приложение

к рабочей программе дисциплины

«Менеджмент на предприятиях быстрого питания»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА И ТОРГОВЛИ

**МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся

по направлению подготовки

19.03.04   Технология продукции и организация общественного питания

Тип ОПОП: прикладной бакалавриат

Заочная форма обучения

Владивосток 2020

**1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ\***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Код компетенции | Формулировка компетенции | Номерэтапа(1–8)\*\* |
| 1 | ПК-23 | Способность формировать профессиональную команду, проявлять лидерские качества в коллективе, Владение способами организации производства и эффективной работы трудового коллектива на основе современных методов управления. | 3 |

**2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

ПК-23 Способность формировать профессиональную команду, проявлять лидерские качества в коллективе, владение способами организации производства и эффективной работы трудового коллектива на основе современных методов управления

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения**(показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| **Знает** | - способов эффективного управления для организации групповой работы и формирования принципов командной работы | Правильность ответов на поставленные вопросы. Корректность использования соответствующей терминологии |
| **Умеет** | - формировать профессиональную команду; анализировать взаимосвязи между функциональными звеньями организационной структуры производства; делегировать полномочия и распределять ответственность | Самостоятельность решения поставленных задач |
| **Владеет** | - основами эффективного руководства для организации командной работы; технологиями управленческого контроля | Самостоятельность решения поставленных задач |

**3 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Таблица 3.2- Перечень оценочных средств (ПК-4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Контролируемые планируемые результаты обучения | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС\* |
| текущий контроль | промежуточная аттестация |
| Знания:  | - способов эффективного управления для организации групповой работы и формирования принципов командной работы | Тема 1-5 | Практические работы 1-3 (п. 5.3)Устное собеседование (п.5.1) | Контрольные вопросы  |
| Умения:  | - формировать профессиональную команду; анализировать взаимосвязи между функциональными звеньями организационной структуры производства; делегировать полномочия и распределять ответственность  | Тема 1-5 | Практические работы 1-3 (п. 5.3)Устное собеседование (п.5.1) |  |
| Навыки: |  - владения основами эффективного руководства для организации командной работы; технологиями управленческого контроля | Тема 1-5 | Практические работы 1-3 (п. 5.3)Устное собеседование (п.5.1) |  |

**4 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Вид учебной деятельности | Оценочное средство |
|  | Устное собеседование | Практические работы 1-3 | реферат | Решение ситуационных задач |  |  |  |  |  |  |  |  | Итого |
| Лекции |  | 30 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 30 |
| Практические занятия |  |  | 24 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 24 |
| Самостоятельная работа |  |  |  | 20 | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  | 26 |
| Промежуточная аттестация |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 20 |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 100 |

Сумма баллов, набранных студентом по дисциплине, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сумма балловпо дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации | Характеристика уровня освоения дисциплины |
| от 91 до 100 | «отлично»  | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90 | «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.  |
| от 61 до 75 | «удовлетворительно»  | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| от 41 до 60 | «не удовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков. |
| от 0 до 40 | «не удовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не формированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков. |

**5 Примерные оценочные средства**

**5.1**  **Список вопросов к устному собеседованию**

1) Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?

2) Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?

3) Определите сущность и содержание функций как категорий менеджмента

4) Каковы составляющие функции планирования?

5) Охарактеризуйте организацию как функцию управления

6) Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента

7) Каковы роль и место функции контроля в системе менеджмента?

8) Покажите взаимосвязь функций и полномочий в системе менеджмента

9) Объясните, почему функции управления занимают ключевое место среди других категорий науки управления?

10) Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»?

11) Раскройте сущность принципа «централизации» и как он реализуется в современных компаниях

12) Каково значение экономических методов управления в современных российских условиях?

13) Каковы основные составляющие любой организации?

14) Приведите классификацию организационно-правовых форм

15) С чем было связано возникновение практики управления?

16) Каковы основные закономерности развития менеджмента?

17) Перечислите подходы к управлению и поясните их

18) Что явилось причиной появления системного подхода в менеджменте?

19) Представители какой школы управления в качество основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?

20) В чем состоят особенности американского менеджмента?

21) В чем смысл философии японского менеджмента?

22) Проанализируйте изменение принципов управления в концепциях различных учений

23) Приведите примеры влияния общего состояния экономики страны на деятельность конкретных организаций.

24) Какова роль менеджера в формировании корпоративной культуры?

25) Каковы различия между стратегическим и оперативным планированием

26) Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?

27) Какой процесс является исходным в стратегическом управлении организацией?

28) Для чего необходимо проводить SWOT-анализ?

29) Какие источник информации можно использовать для получения данных о конкурентах?

30) Объясните, почему внедрение стратегического менеджмента на предприятии требует особой организации его внутренней среды

31) Какими должны быть действия менеджера при формировании организационной структуры управления?

32) Какие существуют виды разделения труда в организации?

33) В чем состоит сущность горизонтального разделения труда?

34) Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?

35) В чем особенность адаптивности структур управления?

36) Какие типы дивизиональных оргструктур используются на предприятиях?

37) На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?

38) Какая современная организация основана на участии работников в управлении?

39) Что значит мотивировать работников?

40) Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?

41) Какие внешние и внутренние стимулы влияют на возникновение потребностей человека?

42) Всегда ли материальные и моральные стимулы приводят к повышению производительности труда?

43) К чему приводит низкая мотивация труда работников?

44) Почему в практике управления необходимо использовать не только стимулирование, но и мотивацию персонала? Как их сочетать?

45) Каковы значения контроля в управленческой деятельности?

46) Какая из коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

47) Каковы показатели качества управленческого решения?

48) Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений

49) Роль менеджера в процессе выработки, принятия и реализации управленческого решения

50) Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?

51) Почему один и тот же стиль управления подходит не всем подразделениям организации?

52) Почему менеджера можно назвать формальным лидером?

53) Какими психологическими приемами должен владеть лидер организации?

54) Каковы основные подходы к проблеме лидерства на современном этапе?

55) В чем заключается разница между властью и полномочиями?

56) Какие формы власти являются более действенными на современном этапе развития общества?

57) Чем законная власть отличается от остальных форм власти?

58) Кто из ученых ввел в научный оборот понятие «групповая динамика»?

59) Какие требования предъявляются к менеджеру по персоналу?

60) Каковы основные направления деятельности кадровых служб?

61) Нужны ли конфликты в организации?

62) Приведите примеры функциональных и дисфункциональных конфликтов. Какова их роль в развитии организации?

63) Можно ли управлять конфликтами? Какие существуют правила поведения в конфликтной ситуации?

Критерии оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Баллы\* | Описание |
| 5 | 19–30 | Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания |
| 4 | 16–18 | Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности |
| 3 | 13–15 | Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая |
| 2 | 9–12 | Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено не знание основных положений темы.  |
| 1 | 0–8 | Нет ответа |

**5.2** **Тематика самостоятельных работ студентов (рефератов, докладов, эссе, сообщений, в том числе в форме презентаций)**

1. Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды предприятия БП.
2. История развития отрасли быстрого питания в России и за рубежом.
3. Особенности управления организациями быстрого питания.
4. Классическая школа менеджмента.
5. Школа науки управления.
6. Школа психологии и человеческих отношений. Бихевиористский подход.
7. Научные подходы к менеджменту в середине ХХ века.
8. Современные теории управления.
9. Теория мотивации А. Маслоу.
10. Теория мотивации Мак-Клелланда.
11. Теория мотивации Герцберга.
12. Теория ожиданий.
13. Теория справедливости.
14. Модель Портера-Лоулера.
15. Правила, принципы и цели этики в деловом общении.
16. Этика и психология деловых переговоров, методика их ведения.
17. Национальные особенности деловой этики и этикета.
18. Правила вежливости на работе. Офис и его корпоративный имидж.

**Краткие методические указания**

 Написание реферата является частью самостоятельной познавательной деятельности студента в процессе обучения и способствует формированию у него самостоятельности.

 Для успешного выполнения задания следует ознакомиться с рекомендованной литературой по дисциплине и углубленно ее изучить.

 Текст рефератов набирается на компьютере и оформляется на листах формата А4. Оформление реферата в соответствии с требованиями ВГУЭС.

Шкала оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка | Баллы | Описание |
| 5 | 14–20 | выставляется бакалавру, если тема детально проработана; имеется развернутый план; выделены основные вопросы рассматриваемой проблемы и подробно раскрыты; имеется аргументированное заключение, список используемых информационных источников (литературы) (не менее 20), имеется презентация по теме реферата, количество слайдов в презентации не менее 15 |
| 4 | 12–13 | тема достаточно проработана; имеется подробный план; выделены основные вопросы рассматриваемой проблемы и достаточно полно раскрыты; имеется заключение и список используемых информационных источников (литературы) (не менее 15), имеется презентация по теме реферата, количество слайдов в презентации не менее 15. |
| 3 | 8–11 | тема проработана недостаточно полно, имеется план, вопросы недостаточно полно раскрыты; имеется заключение и список используемых информационных источников (литературы) (не менее 12), имеется презентация по теме реферата, количество слайдов в презентации не менее 12.  |
| 2 | 3–7 | реферат имеется в неполном объеме, тема не полностью проработана и раскрыта; имеется список литературы (не менее 7), имеется презентация |

**5.4 Комплект практических заданий**

###### Практическое занятие № 1: Трудовой коллектив в организации. Групповая динамика и управление конфликтом в организации

*Задание 1.*

Охарактеризуйте свою неформальную группу, используя изученные вами характеристики. Какой из ролей нет в вашей группе?

*Задание 2.*

Можно отметить некоторые различия в подходах к определениямтрудовых коллективов. Так по американским представлениям об управлении процессом труда в основе действий группы лежат корпоративные интересы и индивидуализм. Японские, китайские и российские ученые людей в процессе труда представляют как трудовой коллектив, где индивидум подчинен интересам и целям коллектива, в то же время коллектив защищает и удовлетворяет интересы личности. Другими словами, в первом случае – приоритет частной формы собственности в различных её видах, во втором – в основе общественная собственность на основные средства производства.

*Вопросы:* Что повлияло на Ваш взгляд на формирование разных подходов к определению трудового коллектива? Какой точки зрения придерживаетесь Вы? Почему?

*Задание 3.*

Научные исследования показывают, что процесс формирования трудового коллектива осуществляется в несколько этапов. Первый этап представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает своих подчиненных. Второй этап характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителя. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к администрации. Третий этап характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования друг к другу и к себе. Это высшая стадия коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель.

*З а д а н и е:* выработайте конкретный план своей работы как руководителя, если коллектив, в который вы пришли работать, находится:

а) на первом этапе,

б) на втором этапе,

в) на третьем этапе.

Используйте для этого следующий примерный план:

1) стиль управления;

2) организация работы коллектива (постановка задач, ознакомление с правами и обязанностями);

3) выявление лидеров и работа с ними;

4) неформальные отношения;

5) работа с общественными организациями.

*Задание 4.*

Как распределение ролей может повлиять на эффективность деятельности команды? Придумайте ситуацию и распределите в ней роли. Проинсценируйте ситуацию.

*Задание 5.*

*Ситуация 1.*

Вас назначили на должность заместителя начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. Коллектив ожидал назначения на данную должность другого сотрудника. В силу данных обстоятельств вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

*Ситуация 2*

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:  посетителей устраивает ассортимент, качеством приготовленной пищи, нравится качество обслуживания и вежливость персонала. Однако, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию. Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

*Ситуация 3*

Вы работаете в команде из двух человек. Качество Вашей работы влияет на конечный результат и доход, который Вы равномерно делите между собой. Ваш напарник, с которым Вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время делает множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел. Что Вы предпримите?

С*итуация 4*

На сборочном конвейере освободившееся место занял молодой и неопытный рабочий. Он прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы коллектива, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. В бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

*Задание 6.*

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.п.?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать, и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7.    По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

*Задание 7*.

Компания работает над новым проектом. Сроки исполнения проекта очень сжаты. В команду вошли все очень компетентные и незнакомые друг другу специалисты. Вас назначили руководителем группы. На данный момента группа отличается слабой сплоченностью, что может повлиять на срыв сроков проекта. Что вы станете делать в этой ситуации?

*Ситуация 1.*

В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу. Какой диалог Вы с ним составите?

*Ситуация 2.*

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель — человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

*Ситуация 3.*

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах. Что вы предпримите?

*Ситуация 4*

Рабочий — активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли. Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

Критерии оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Баллы\* | Описание |
| 5 | 9-10 | Сформировавшиеся умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач. |
| 4 | 8-7 | В целом сформировавшиеся умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач. |
| 3 | 6-5 | Неполные умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |
| 2 | 4-3 | Фрагментарные умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |
| 1 | 0-2 | Отсутствие умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |

**Семинар. Вопросы для обсуждения**

1. Какова сущность мотивационного процесса?
2. Сформулируйте понятия «мотивация», «побуждения», «потребности», «вознаграждения». Как эти понятия используются в процессе мотивации?
3. Проведете сравнительный анализ содержательных и процессных теорий мотивации.
4. Чем отличаются друг от друга мотивация и стимулирование труда
5. Чем отличаются внутренние вознаграждения от внешних вознаграждений?
6. Если Вас назначат менеджером по персоналу, какой мотивационной теории Вы отдадите предпочтение и почему?
7. Что относится к социальной мотивации?
8. Как связана компенсационная политика предприятия с мотивацией персонала?
9. Как мотивировать персонал в условиях ограниченных финансовых возможностей предприятия?
10. Какова сущность полномочий и ответственности
11. Роль делегирования полномочий в повышении эффективности управления.

Критерии оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Баллы\* | Описание |
| 5 | 9-10 | Сформировавшиеся умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач. |
| 4 | 8-7 | В целом сформировавшиеся умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач. |
| 3 | 6-5 | Неполные умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |
| 2 | 4-3 | Фрагментарные умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |
| 1 | 0-2 | Отсутствие умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |

###### Практическая работа № 2 Мотивация персонала

*Задание 1*

Сравните три содержательные теории мотивации: теорию Маслоу, теорию Герцберга и теорию Макклелланда заполнив таблицу или самостоятельно составив схему. Что общего и каковы отличия этих теорий?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы мотивации | теория Маслоу | теория Герцберга | теория Макклелланда |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

*Задание 2.*

Мы исходим из убеждения, что человека заставляют действовать так, а не иначе его потребности. Существует ли другая реальная сила, способная управлять поведением человека? Приведите примеры из жизненного опыта.

На примере одной из известных вам компаний расскажите, какие методы мотивации применяются ее менеджерами и руководителями. В чем их преимущества, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

*Задание 3.*

Найдите в средствах массовой информации (СМИ) примеры успешной и неуспешной мотивации человека. Попытайтесь проанализировать причины успеха или неудачи.

*Задание 4.*

Укажите по три наиболее важных, по вашему мнению, мотиватора для следующих лиц:

а) вас лично на работе (или в процессе обучения);

б) молодого специалиста окончившего вуз по Вашей специальности;

в) квалифицированного рабочего;

г) менеджера среднего уровня.

*Задание 5*

Проанализируйте сложившийся в последние годы уровень потребностей наших работников. Внесите эти данные в таблицу .

Таблица Удовлетворение потребностей работников

|  |  |
| --- | --- |
| Субъекты | Группы потребностей |
|  | Физиологические | В безопасности и защищенности | Принадлежности причастности | Признания и самоутверж-дения | Самовыра-жения |
| государство | Устанавливает минимальный прожиточный минимум  | Гарантированно пенсионное обеспечение |  |  |  |
| предприятие |  |  |  |  |  |
| менеджер |  |  |  |  |  |

*Задание 6.*

*Управленческие задания* — это ситуации реальной управ­ленческой деятельности, которые представлены в виде воп­росов или описания определенных событий. Предлагается проанализировать приведенные ситуации и решить, как дей­ствовать в том или ином случае.

1. Предприятие находится в кризисных условиях. Возможно ли, чтобы персонал оставался довольным, трудолюбивым и стремился к лучшим результатам, если нет возможности стимулировать персонал материально?

2. В одном из цехов сборки машиностроительного предприятия ряд работников трудятся на конвейере, собирая механизмы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Руководитель не имеет возможности ни повысить зарплату, ни изме­нить названия должностей работников в качестве поощрения. Какие способы мотивации можно использовать в данной ситуации?

3. В компании N руководителям департаментов требуют давать ежегодную оценку работы менеджерам среднего и низшего звена. Какие современные методы оценки работы управленческого персонала можно использовать?

4. Как мне завершить оценку работы сотрудника? Похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы?

5. Как мне, как менеджеру средней компании, занимающейся обучением людей автовождением, привлечь компетентных людей, не затрачивая при этом слишком много средств??

6. Один из лучших сотрудников компании сказал, что ему предложили более высокооплачиваемую работу. Вы не уверены, что сможете что-либо противопоставить этому. Что делать?

7. Профсоюз требует, чтобы для работников после определенного количества лет работы в компании был установ­лен дополнительный оплачиваемый отпуск. Для чего он пре­доставляется, что следует делать, и какова его выгода для компании?

8. Всегда и являются деньги средством мотивации для персонала? Почему?

9. Является ли ротация кадров на предприятии формой мотивации труда?

*Задание 7.*

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт: Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентов исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им осталось только одно – наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

*Задание 8.*

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

*Вопросы*

* 1. Согласны ли Вы с позицией А. Морита, что ошибочным является мнение, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд? Аргументируйте свою позицию. Приведите доказательства Вашей позиции примерами из личного опыта или средств массовой информации.
	2. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение
	заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Приведите примеры, используя информацию СМИ. Аргументируйте свою точку зрения.

*Задание 9.*

Предположите, что Вы решили создать организацию по ремонту и обслуживанию автомобилей. У Вас в подчинении будут 15 человек. Какую организационную структуру Вы изберете? Нарисуйте схему подчиненности. Придумайте систему мотивации для персонала, разного уровня управления.

Критерии оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Баллы\* | Описание |
| 5 | 9-10 | Сформировавшиеся умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач. |
| 4 | 8-7 | В целом сформировавшиеся умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач. |
| 3 | 6-5 | Неполные умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |
| 2 | 4-3 | Фрагментарные умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |
| 1 | 0-2 | Отсутствие умения находить организационно - управленческие решения;организовать работу малого коллектива, рабочей группы;осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач |

###### Практическое занятие 3 : Связующие процессы управления

**Задание 1.**

- проведение классификации управленческих решений;

- разбор и принятие управленческих решений;

- анализ барьеров в процессе коммуникаций;

- проведение инсценировки совещания;

- оформление служебной документации (по конкретной ситуации).

**Задание 2.**

По предлагаемому списку решений произвести [классификацию](http://www.aup.ru/books/m8/2_1.htm)каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное, уровень  принятия решения,  полицелевое или моно целевое, по сроку реализации  и т.д.).

**Список решений**

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годичного задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

 **Задание 3.**

Представить описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

 **Задание 4.**

Выберите наиболее приемлемый вариант решения. Объясните Ваше мнение.

**Ситуация 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

**Ситуация 2**

Сотрудник вашего  отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

*Действия руководителя:*

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

**Ситуация 3.**

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их не справедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

*Что вы ответите*

А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствием с приказом.

Б. Успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

**Задание 5.**

Ознакомьтесь с ситуацией, проведите анализ: это ситуация внешней и внутренней среды или взаимодействие внешней и внутренней сред? Это симптом, причина, следствие? Дайте название проблемы. Назовите основные этапы принятия управленческих решений для каждой ситуации.

**Ситуации для обсуждения**

1. Водитель служебного автотранспорта попал по своей вине в дорожно - транспортное происшествие, в результате чего был поврежден автомобиль.
2. В подразделениях предприятия разработанные документы не соответствуют стандартам делопроизводства.
3. В одном из подразделений предприятия сотрудники систематически нарушают трудовую дисциплину - опаздывают на работу, раньше времени уходят с работы и на обеденный перерыв.
4. Банк «Приморье» собирается открыть свой дополнительный филиал в г. Артеме.

 Критерии оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Баллы\* | Описание |
| 5 | 9-10 | Сформировавшиеся знания управленческих функций Сформировавшиеся умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 4 | 8-7 | В целом сформировавшееся знания управленческих функций В целом сформировавшееся умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 3 | 6-5 | Неполные управленческих функций Неполные умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений разрабатывать стратегию организации |
| 2 | 4-3 | Фрагментарные знания управленческих функций Фрагментарные умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 1 | 0-2 | Отсутствие знаний управленческих функций Отсутствие умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений; разрабатывать стратегию организации |

###### Практическое занятие № 4: Общая характеристика  менеджмента

**Задание 1. Распределите должности по уровням иерархии, в организации включая неуправленческих служащих:** инспектор, руководитель подразделения, председатель правления, служащий секретариата. Координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, вице президент, коммерческий директор,  технический директор, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец, мастер, рабочий, бригадир, квалифицированный рабочий, специалист по обработке информации.

 ***Методические рекомендации:***

Основные уровни иерархии могут быть представлены в виде пирамиды (как в лекции - презентации), где

 1-      Высший уровень – руководитель организации и его заместители;

2-      Средний уровень – руководители, не относящиеся  к высшему и среднему уровню;

3-      Низовой уровень – руководители, не имеющие в подчинении руководителей.

**Задание 2.  Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:**

1. Формулирование целей организации и подразделений;

2.  Анализ взаимодействия организации с внешней средой;

3. Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью (например, производственной);

4. Разработка долгосрочных планов;

5. Разработка краткосрочных планов;

6. Контроль использования сырья и оборудования на производственном участке;

**7.**Отбор персонала в организацию;

8. Найм персонала в организацию;

9. Расстановка кадров на производственном участке.

***Методические рекомендации:***

Основные уровни иерархии представлены  выше. Работу можно выполнить схематично в виде таблицы или рисунка, соединив номер задачи с номером уровня иерархии

**Задание 3. Определите характеристики методов управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика методов управления | Метод управления |
| Способ воздействия | Принуждение |   |
| Побуждение |   |
| Основа применения | Достижение психологического комфорта |   |
| Угроза наказания |   |
| Возможность увеличить доход |   |
| Подходык реализации | Адаптивные к ситуации |   |
| Адаптивные к личности |   |
| Жесткие |   |
| Требованияк объекту | Исполнительность |   |
| Организованность |   |
| Профессионализм |   |
| Умение работать в команде |   |

***Методические рекомендации:***

Для этого в последней графе табл. 1.3 укажите, к какому методу управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

***Задание 4. Выполните задания***

**1**.Охарактеризуйте, каким образом соблюдаются принципы менеджмента при осуществлении процесса управления в Вашей организации (в ВУЗЕ, если вы не работаете).

 **2**.Перечислите методы, используемые при подборе и расстановке кадров в Вашей организации.

**3**.Отметьте качества, необходимые руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации  (в Вузе, если вы не работаете).

 **4**.В какой форме выражаются методы распорядительного воздействия на вашем предприятии? (в ВУЗе, если вы не работаете)

  **5**.Определите формы экономического воздействия, используемые в Вашей организации.

  **6.**        Приведите пример использования социально-психологических методов управления при регулировании трудовых отношений на Вашем предприятии.

**Задание 5. Разберите предлагаемые ситуации. Дайте конкретные  ответы на вопросы**

***Ситуация 1***

Ваш секретарь довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать намеченную вами работу. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова.

**Вы говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

***Ситуация 2***

В приемной директора три посетителя пожилого возраста достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 мин к нему в кабинет заходит руководитель другого производственного объединения. Через 30 мин. директор выходит объясниться с посетителями, один из которых указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

**Как вы поступите на месте директора?**

 ***Ситуация 3***

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

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Если у Вас есть свой вариант ответа, напишите его.**

***Ситуация 4***

Предлагаются три варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю.

**Какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?**

1. Я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить.

2. Необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о… Вы не могли бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?

3. Необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о… Вы не позаботитесь, об этом? Если у вас есть вопросы, я готов выслушать.

***Ситуация 5***

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

**Как поступить в этой ситуации?**

A. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

B. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**Задание 6. Заполните таблицу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Объект влияния | Плюсы | Минусы |
| прямой |   |   |   |
| 1. [Влияние](http://edu.vvsu.ru/mod/glossary/showentry.php?courseid=1932&eid=8633&displayformat=dictionary)

через убеждение | Человек, который поддается воздействию | Можно использовать внутрен-нюю мотивацию, поэтому не тратятся материальные [ресурсы](http://edu.vvsu.ru/mod/glossary/showentry.php?courseid=1932&eid=8708&displayformat=dictionary) организации | Необходимо про-должительное воздействие на объект |
| 2 |   |   |   |
| 3 |   |   |   |
| 4 |   |   |   |
| косвенный |   |   |   |
| 1. |   |   |   |
| 2. |   |   |   |
| 3. |   |   |   |
|   |   |   |   |

Критерии оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Баллы\* | Описание |
| 5 | 9-10 | Сформировавшиеся знания управленческих функций Сформировавшиеся умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 4 | 8-7 | В целом сформировавшееся знания управленческих функций В целом сформировавшееся умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 3 | 6-5 | Неполные управленческих функций Неполные умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 2 | 4-3 | Фрагментарные знания управленческих функций Фрагментарные умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений;разрабатывать стратегию организации |
| 1 | 0-2 | Отсутствие знаний управленческих функций Отсутствие умения анализировать, оценивать ситуации; принимать управленческих решений; разрабатывать стратегию организации |