

Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
Чукотского автономного округа «Чукотский многопрофильный колледж»  
(ГАПОУ ЧАО «ЧМК»)

**УТВЕРЖДАЮ:**

И.о. директора  
ГАПОУ ЧАО  
«ЧМК»:

О.Н. Гришин

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по учебной дисциплине

**ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

программы подготовки специалистов среднего звена по специальности  
**09.02.07 Информационные системы и программирование**

Анадырь  
2022

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

Организация-разработчик: Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Чукотского автономного округа «Чукотский многопрофильный колледж» (далее ГАПОУ ЧАО «ЧМК»)

Разработчик:

Семисинова С.Л., преподаватель ГАПОУ ЧАО «ЧМК»

Рекомендована Методическим советом ГАПОУ ЧАО «ЧМК»

Протокол № 04 от «14» декабря 2021 г.

Утверждена Приказом № 01-10/28 от 31.01.2022 г. «Об утверждении образовательных программ»

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ**

### **1. Вопросы и задания для текущего контроля**

#### **Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента**

##### **Тема 1.1. Понятие менеджмента, его задачи и роль в развитии**

##### **современной организации**

1. Каковы основные этапы эволюции концепций менеджмента?
2. Что представляет собой менеджмент как элемент практической деятельности?
3. Какие факторы обеспечивают возникновение и развитие менеджмента?
4. Каковы цели и задачи менеджмента?
5. В чем состоят основные недостатки школы научного управления?
6. Каковы основные концепции административной школы?
7. Каковы концепции поведенческой школы?
8. В чем особенность каждой из перечисленных в разделе школ управления?
9. В чем состоят различия между японской и американской моделями менеджмента?
10. Подготовить реферат на одну из указанных тем:  
Менеджмент как наука, практика, искусство.  
Социальная ответственность менеджмента.  
Предпосылки появления понятия «менеджмент».
11. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент» .
12. В чём находит своё отражение сочетание субъективных и объективных факторов менеджмента.
13. Составить доклад двух представителей, внесших значительный вклад в развитие научного менеджмента в России.
14. Выполнить тестовые задания: выбрать один правильный ответ из предложенных:
  1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение – процесс целенаправленного воздействия на объект – это?
    - 1) Менеджмент
    - 2) Управление
    - 3) Функция менеджмента
  2. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?
    - 1) Получение высоких материальных вознаграждений

- 2) Гармонизация между трудом и капиталом
- 3) Признание заслуг
- 4) Достижение конкуретного преимущества
- 5) Постоянное повышение квалификационного персонала

3. Основоположник научной школы управления?

- 1) Ф.Тейлор
- 2) Э.Мэйо
- 3) А.Богданов
- 4) А.Файоль

4. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:

- 1) Школы «человеческих отношений»
- 2) Современных количественных методов обоснования управленческих решений
- 3) Классической школы управления
- 4) Достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления

5. Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:

- 1) школа человеческих отношений
- 2) административная школа
- 3) школа науки управления
- 4) классическая школа управления

6. Менеджмент – это:

- 1) наука
- 2) искусство
- 3) наука и искусство

7. Родина менеджмента?

- 1) Россия
- 2) Австралия
- 3) США

8. Конечной целью менеджмента является:

- 1) развитие технико-экономической базы фирмы
- 2) обеспечить прибыльность фирмы
- 3) рациональная организация производства
- 4) повышение квалификации и творческой активности работника

9. Можно ли рассматривать содержание «менеджмент» как:

- науку и практику управления; организацию управления фирмой; процесс принятия управленческих решений?

1) можно

2) нельзя

10. Главная цель менеджмента любой организации:

1) занятие руководящих постов в организации

2) повышение результативности и эффективности работы фирмы

15. Выполнить задание и ответить на следующие вопросы:

Как средневековый уклад жизни в Японии мог оказать влияние на особенности японской модели менеджмента в XX в.? Каковы особенности менеджмента в этой стране?

Текст задания:

До начала XVII века жизнь в Японии была на подъеме: развивались ремёсла, расцветало искусство, шла оживленная торговля с другими странами. Но после 1603г., когда императором стал И.Токугава, вся жизнь в Японии оказалась «под контролем». Из страны изгнали иностранных граждан, запретили христианство, что отрезало Японию от остального цивилизованного мира на 250 лет. Жизнь всех японцев – профессиональные занятия, быт, обычаи и развлечения – оказались за своеобразным «железным занавесом», В стране был введен режим жестокой экономии.

В 1969г. в Японии издали указ, в соответствии с которым крестьяне должны были «... быть предусмотрительными. Поэтому целесообразно не кормить рисом жен и детей во время сбора урожая, а оставлять его на будущее. Вместо риса следует питаться просом, овощами и другой грубой пищей. Листья, упавшие с деревом, нужно собирать, чтобы использовать в пищу в случае голода. Во время сева и сбора урожая, когда крестьяне много работают, питаться нужно лучше, чем обычно. Если жена пренебрегает своими обязанностями домохозяйки и часть пьет чай или гуляет по окрестностям, то какой бы красавицей она ни была, с ней надо развестись. Крестьянам запрещается курить табак, потому что это вредно для здоровья, отнимает время и стоит денег. А еще это может вызвать пожар»,

По мнению японских предпринимателей в эпоху Средневековья, процветанию дела и накоплению денег мешали:

- дорогая еда и женщины; шелковые кимоно каждый день;
- ремонт в доме, пристрастие к чайной церемонии;

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

- гуляние во время цветения вишни, катание на лодке, ежедневные ванны;
- городские увеселительные мероприятия, участие в азартных играх;
- посещение храма и общение с потусторонним миром;
- употреблением сакэ по вечерам, частое курение трубки;
- спонсирование благотворительных соревнований по борьбе;
- знакомства с актерами и посещение мест развлечений;
- долги под проценты: более чем 8% в месяц.

10. Составить таблицу, используя заданные параметры.

№ п/ п	Школа или направление в менеджменте	Основные представители	Основные достижения	Основные недостатки

## **Раздел 2. Организация. Признаки, структура**

### **Тема 2.1. Внешняя и внутренняя среда организации**

1. Перечислите, что является признаками каждой организации?
2. Сформулируйте главный закон организации?
3. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?
4. Что представляет собой внешняя среда организации?
5. Что представляет собой внешняя среда организации?
6. Как влияют непредвиденные обстоятельства на организацию?
7. Каковы основные субъекты прямого воздействия?
8. Что представляет собой иерархический тип структур управления?
9. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных
  1. Организация – это
    - 1) группа людей, объединенная общей целью
    - 2) группа людей, владеющая средствами производства
    - 3) группа людей, деятельность которых координируется
    - 4) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
  2. Главная цель, ради которой создана организация, называется:

1) задача

2) миссия

3) подцель

3. Что такое миссия организации?

1) предназначение фирмы

2) микрокультура фирмы

3) структура управления фирмой

4. Внутренняя среда организации – это:

1) люди

2) информационный связи

3) конкуренты

4) законы

5. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

1) акционеры, конкуренты, поставщики

2) потребители, торговые предприятия, местные органы

3) все выше перечисленное

6. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

1) происходят

2) не происходят

7. Внутренняя среда фирмы, по существу, является реакцией на:

1) действие подчиненных

2) задания руководителя

3) внешнюю среду

8. Что поступает в организацию из внешней среды?

1) цели

2) информация

3) ресурсы

4) директивные указания

5) отчетные данные

9. Успех организации определяется?

1) рациональным сочетанием рынка и государственного регулирования

2) ориентаций на человека и его возможности

3) рациональной организацией производства

4) способностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды

10. В системе управления организацией – субъект управления это?

- 1) управляющая подсистема
- 2) управляемая подсистема
- 3) связующая подсистема

10. Выполнить задание и ответить на следующие вопросы:

Дайте характеристику внешней среды фирмы за весь период ее существования. Влияние каких факторов имело наибольшее значение? Дайте характеристику внутренней среды фирмы: ее сильные и слабые стороны.

Текст задания:

Пионер российского компьютерного производства (сборка) фирма «Аквариус-системс-информ» в апреле 1999 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой ПК фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. Предприятие открыло свой завод по сборке ПК в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными. Завод в Шуе позволял производить 10 тыс. ПК в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с Союз-ЭВМ-комплект, осуществлявшем поставки ПК в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором, Союз-ЭВМ-комплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. ПК. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 завод вышел на производство 6 тыс. ПК в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с Союз-ЭВМ-комплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. ПК в месяц. Далее эта ситуация еще усложнилась. В результате производство упало до 200-300 ПК в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150

до 50 человек. Для того, чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. ПК в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но она не дала желаемых результатов. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на ПК осуществляли их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1997 составил 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

## **Тема 2.2. Организационная структура**

1. Перечислить типы организационных структур.
2. Определить особенности механистической структуры управления.
3. В чём различия механистической и органической структуры управления?
4. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных
  1. Организовать – это значит:
    - 1) создать структуру
    - 2) продавать и покупать материалы
    - 3) проявлять инициативу
  2. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:
    - 1) сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие

2) степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство

3) сложность организационной структуры

4) количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры

3. Организационная структура – это

1) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами

2) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена

3) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов

4) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

4. Для чего предназначена организационная структура управления?

1) для установления целей организации

2) для обеспечения единства действия всех элементов организации

3) для стимулирования действий работников организации

5. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

1) производственные, технологические

2) линейные, функциональные

6. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?

1) функциональная

2) матричная

7. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным?

1) да

2) нет

8. Характеристика органического типа организации

1) узкая специализация в работе, работы по правилам, четкие права и ответственность

2) широкая специализация в работе, мало правил и процедур, амбициозная ответственность, уровни управления размыты

2) ясность в уровнях иерархии, объективная система вознаграждения, объективные критерии отбора кадров, отношение формальные и носят официальный характер

4) субъективная система вознаграждения, субъективные критерии отбора кадров, отношения неформальные и носят личностный характер

9. Условия эффективного применения механических организация

1) несложное, стабильное окружение; цели и задачи известны; задачи поддаются делению; задачи простые и ясные; работа измеряема; оплата труда мотивирует; признается данная власть

2) сложное, нестабильное окружение; неопределенность целей и задач; задачи не имеют четких границ; задачи сложные; работу измерить сложно; мотивирование высших потребностей; авторитет власти завоевывается

10. Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа?

- 1) матричные
- 2) линейно-штабные
- 3) дивизиональные
- 4) проектные
- 5) линейно-функциональные

5. Определить типы организационных структур управления (ОСУ), представленных на рисунках, и дать им краткую характеристику:



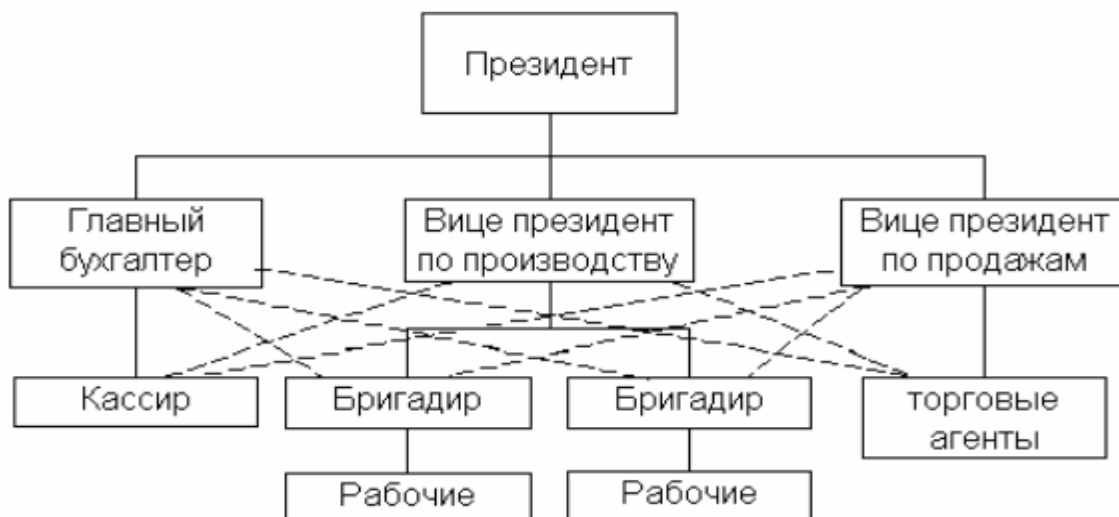
Тип ОСУ \_\_\_\_\_

Описание: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



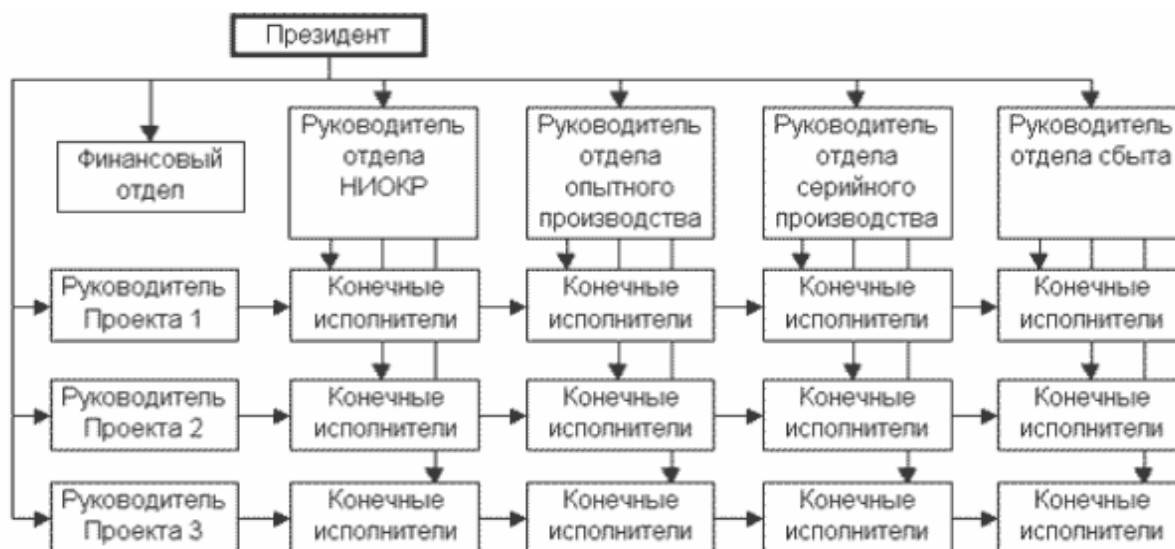
Тип ОСУ \_\_\_\_\_

Описание: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



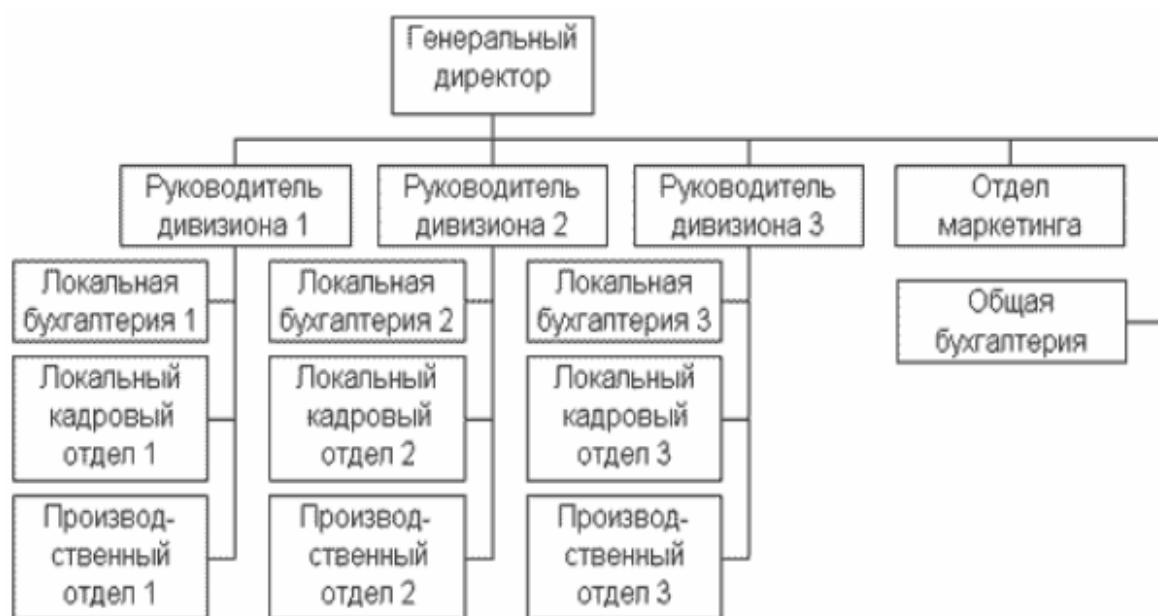
Тип ОСУ \_\_\_\_\_

Описание: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Тип ОСУ \_\_\_\_\_

Описание: \_\_\_\_\_

### Раздел 3. Функции менеджмента

#### Тема 3.1. Цикл менеджмента

1. Дать определение понятию функция менеджмента.
2. Из каких основных элементов состоит процесс планирования?
3. В чём состоит сущность контроля общей функции менеджмента?
4. Какова сущность цикла менеджмента?
5. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
6. В чем заключается взаимосвязь отдельных функций управленческого цикла?
7. Составить конспект по теме: Мотивация как функция управления.
8. Подготовить сообщение на тему: Какова роль и содержание функции мотивация в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?
9. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных
  1. Одной из основных функций менеджмента является:
    - 1) наблюдение за ходом производства
    - 2) методическое обеспечение принятия решений

- 3) планирование
- 4) издание приказов и распоряжений

2. Планирование – это:

- 1) процесс определения целей и выбора способов их достижения
- 2) процесс, определяющий сильные и слабые стороны предприятия
- 3) эффективность нововведений, осуществляемых на основе исчисления

экономии и текщих затрат.

3. Какое из видов планирования является так же и ежедневным?

- 1) текущее
- 2) оперативное
- 3) долгосрочное

4. Организация в менеджменте – это:

- 1) процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей
- 2) собрание независимых специалистов
- 3) объединение экспертов

5. Верно ли, что единственным составляющим успеха организации является производительность?

- 1) да
- 2) нет

6. Мотивация относится к управлению:

- 1) оборудованием
- 2) трудовыми ресурсами
- 3) продуктом

6. Определите к какой группе относятся теории ожидания и справедливости?

- 1) содержательные
- 2) процессуальные

7. Теория мотивации, согласно которой люди соотносят свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу – это теория:

- 1) справедливости
- 2) ожидания

8. Планирование, организация, мотивация, контроль – это:

- 1) функции менеджмента
- 2) задачи менеджмента
- 3) аспекты менеджмента

9. Система контроля в организации обычно состоит из:

- 1) предварительного, текущего, заключительного
- 2) текущего и заключительного
- 3) предварительного и заключительного
- 4) только из текущего контроля

10. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?

- 1) планирование
- 2) организация
- 3) контроль
- 4) мотивация
- 5) все ответы верны.

10. Решить тест-опросник: если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если же оно неверно, то – «нет».

Опросник

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.

2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.

3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.

4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.

5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.

6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.

7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.

8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.

9. Был случай, когда я придумал "вескую" причину, чтобы оправдаться.

10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.

11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.

12. Иногда, вместо того чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.

13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.

14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.

15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.

16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.

17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.

18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой.

19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.

20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

11. Ответить не личностный опросник: да или нет.

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

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

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

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие - это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолобив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

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

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

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

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.

38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

12. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных

1. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- 1) организация
- 2) действие
- 3) координация
- 4) мотиваций

2. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

- 1) планирование

- 2) организация
- 3) мотивация
- 4) контроль
- 5) руководство

3. Процессуальные теории мотивации основываются на том, как:

- 1) как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания
- 2) как ведут себя менеджеры с учетом их восприятия и познания
- 3) как ведут себя подчиненные с учетом их самооценки и познания

4. В чём основное отличие предварительного, текущего, заключительного контроля?

- 1) в объеме
- 2) во времени проведения
- 3) в методах

5. Планирование, организация, мотивация и контроль – это....

- 1) функции менеджмента
- 2) задачи менеджмента
- 3) аспекты менеджмента

6. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?

- 1) планирование
- 2) организация
- 3) контроль
- 4) мотивация
- 5) все ответы верны

7. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:

- 1) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- 2) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- 3) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- 4) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- 5) Стратегия, планирование, организация, контроль.

8. Целью планирования деятельности организации является?

- 1) обоснование затрат
- 2) обоснование сроков
- 3) определение целей, сил и средств
- 4) обоснование численности работников

9. Система контроля в организации обычно состоит из:

- 1) предварительного, текущего, заключительного
- 2) текущего и заключительного
- 3) предварительного и заключительного
- 4) только из текущего

10. Какие функции обеспечивают взаимосвязи и взаимодействие между элементами системы управления организацией?

- 1) планирование
- 2) организация
- 3) мотивация
- 4) коммуникационные

13. Выполнить задание и ответить на следующие вопросы:

Что входит в обязанности П.И.Омлетова и позволяет назвать его менеджером? Отметить среди перечисленных те виды работы, которые, на ваш взгляд, являются элементами менеджмента. В качестве ориентира скажем, что работа, которую может выполнить любой, не является работой менеджера.

Задачи, которые решает П. И. Омлетов:

- открывать ресторан вовремя;
- следить за тем, чтобы ресторан был чистым и привлекательным;
- следить за тем, чтобы персонал хорошо выглядел;
- поддерживать высокий моральный дух в коллективе;
- отвечать на телефонные звонки;
- разбираться с жалобами покупателей;
- определять рабочее время сотрудников;
- проверять соответствие сданной выручки кассовым отчетам;
- сдавать деньги в банк;
- руководить помощником менеджера;
- держать под контролем оформление витрин;
- осуществлять надзор над ремонтными и профилактическими работами;
- вырабатывать идеи по усовершенствованию;
- принимать решения о приеме на работу и увольнении сотрудников;
- делать заказы на пополнение запасов;
- принимать решения о количестве продуктов и разработке меню;
- читать корреспонденцию;

- отвечать на корреспонденцию и выполнять содержащиеся в ней указания;
- изучать еженедельный отчет о прибылях;
- предпринимать что-нибудь, если отчет о прибылях показывает неблагоприятное состояние дел.

Текст задания:

Когда-то некий господин Петр Иванович Омлетов управлял рестораном. Это был большой ресторан на главной торговой улице большого города, например Москвы. Ресторан был подразделением сети ресторанов, охватывающей всю Россию. П. И. Омлетов не был владельцем ресторана, просто владельцы поставили его во главе штата сотрудников и присвоили ему звание «менеджер», что символизировало его ответственность за работу ресторана.

Поначалу П. И. Омлетов думал, что его работа заключалась в том, чтобы продавать продукцию ресторана, но вскоре понял, что продажа блюд была просто средством для достижения цели, а целью являлось извлечение прибыли. Он говорил, что его работа точно такая же, как у ведущих менеджеров крупнейших фирм, единственное различие состояло в масштабах бизнеса и количестве помощников в распоряжении менеджера.

В распоряжении у П. И. Омлетова были только официанты и помощник менеджера, в то время как ведущий менеджер крупной фирмы имел возможность нанять разных работников для выполнения задач, которыми непосредственно занимался П. И. Омлетов. Он отзывался о себе как об очень занятом человеке, который обеспечивал прибыльность ресторана, да еще так, что она росла с каждым годом. Однажды его друг Александр Сергеевич Бизнесов сказал ему: «Ну, хорошо, вот ты говоришь, что твоя работа — обеспечивать получение прибыли, но это ничего не говорит мне о том, что же ты в действительности делаешь весь день в ресторане. Как же ты добиваешься того, чтобы ресторан приносил деньги?».

П. И. Омлетов охарактеризовал свою работу так: «Каждый день я слежу за тем, чтобы ресторан вовремя открывался, содержался в полном порядке и чистоте, имел опрятный вид, чтобы в негохотелось зайти и было приятно находиться. Я также должен обеспечить, чтобы весь штат сотрудников выглядел опрятно и имел хорошее настроение. Я отвечаю на телефонные звонки и улаживаю вопросы, связанные с жалобами посетителей. Я обязан согласовывать время отпусков и обедов и составлять

соответствующие графики, с тем чтобы посетителей в ресторане обслуживала полноценная смена официантов. Каждый день я везу выручку в банк и проверяю сумму по общим цифрам в сводных отчетах. Мой помощник заполняет все приходящие из главного офиса бланки под моим руководством. Ежеженедельно я проверяю оформление витрин и слежу за тем, чтобы все ремонтные и профилактические работы проводили быстро и надлежащим образом. Если я хочу осуществить большие перестройки и переделки в ресторане, я должен получить согласие на это со стороны главного офиса, а для этого я должен хорошо аргументировать свою точку зрения, что требует подготовки. То же касается и приема на работу дополнительных сотрудников или даже увольнения кого бы то ни было. Я также обязан принимать решения о том, какие продукты заказывать на общем складе и какое меню следует разрабатывать. Наконец, я должен просматривать все приходящие бумаги, ведь многие из них поступают из главного офиса с указаниями, что мне делать, а чего не делать. Некоторые из этих документов действительно важны, как, например, еженедельный бухгалтерский отчет, показывающий объем нашего оборота и нашей прибыли. Этот документ показывает мне, как у нас идут дела, и ориентирует всех нас».

## **Раздел 4. Процесс принятия решений**

### **Тема 4.1 Управленческие решения**

1. Представить понятие и виды управленческого решения.
2. Каковы методы принятия управленческого решения?
3. Охарактеризовать основные этапы разработки управленческого решения.
4. Составить конспект по теме: Управленческие решения и методы управления.
5. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных
  1. Что означает «принять решение»?
    - 1) перебрать все возможные альтернативы
    - 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
    - 3) отдать распоряжение к реализации конкретного плана
  2. Процесс принятия решения начинается с:
    - 1) формулировки миссии предприятия

2) постановки управленческих целей

3) выявления проблемы

4) выявлении лица, ответственного за принятие решений

3. Решения, которые принимаются руководителем единолично, относятся

к:

1) индивидуальным

2) коллегиальным

4. Этапы рационального решения проблем:

1) диагноз проблемы

2) формулировка ограничений и критериев для принятия решений

3) выявление и оценка альтернатив

4) окончательный выбор решения и реализация

5) оценка результатов

6) все ответы верны

5. Управленческое решение – это:

1) форма влияния на исполнителей

2) организационный инструмент в руках работников управления

3) творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения

4) разрешение

6. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

1) Если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

2) По точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

3) Проверка надежности административной структуры

4) Проверка надежности экспертной структуры

7. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

1) Интенсификация мыслительного процесса

2) Анализ нестандартных решений

3) Выявление альтернатив

4) Вовлечение всех участников в процесс принятия решений

8. Этапы принятия решения по Саймону:

1) Разведывательная деятельность, проектировочная деятельность, осуществление выбора

2) Этап идентификации, этап развития, этап выбора

3) Этап выбора, проектировочная деятельность

9. Выполнить задание и ответить на вопросы:

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

Текст задания:

Вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера — они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

10. Выполнить задание и ответить на вопросы:

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

Текст задания:

Вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в достаточно короткий период времени. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в ваш отдел. Они все знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения.

Однако часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда вас вообще не приглашают на собрания, и вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые без вашего ведома, решения отрицательно влияли на работу других отделов (секций).

Двое из группы, кажется, стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства.

Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Вам это удалось. Но вы обеспокоены тем, что ваши рекомендации сотрудники восприняли негативно, а ваш стиль руководства — как «тяжелую руку», что отрицательным образом повлияет на работу и ухудшит результаты.

# 11. Решить ситуации.

Текст задания:

Рассмотрите несколько ситуаций, с которыми человеку постоянно приходится сталкиваться в жизни. Напишите, какие риски могут вам угрожать, и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками.

## *При покупке машины*

Риски

Информация, необходимая для  
управления рисками

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## *При переезде на новую квартиру*

Риски

Информация, необходимая для  
управления рисками

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## *При переходе на новую, более высокооплачиваемую работу*

Риски

Информация, необходимая для  
управления рисками

_____	_____
-------	-------

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

---



---



---

## **Раздел 5. Коммуникации в менеджменте**

### **Тема 5.1. Информация и коммуникация в менеджменте**

1. Какова роль коммуникаций в управлении?
2. Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?
3. Охарактеризовать основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
4. Подготовить доклад на одну из указанных тем:  
Информация, его значимость для эффективного управления.  
Слухи – как неформальная информационная система.  
Современные информационные технологии.
5. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных
  1. Коммуникация – это:
    - 1) обмен информацией между двумя и более людьми
    - 2) процесс общения человека со своим внутренним миром
  2. Основными элементами коммуникаций являются:
    - 1) идея, сообщение, декодирование, получатель
    - 2) отправитель, сообщение, канал, получатель
    - 3) кодирование, сообщение, язык, получатель
  3. Официальный приказ директора техникума о повышении стипендии студентам-отличникам является:
    - 1) вербальной коммуникацией;
    - 2) формальной коммуникацией;
  4. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми – это
    - 1) коммуникация
    - 2) дискуссия
    - 3) контакт
  5. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- 1) положительная
- 2) корреляционная
- 3) неопределенная
- 4) отрицательная

6. Процесс коммуникации может считаться эффективным в случае, если...

1) получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых от него ждал отправитель

2) получатель продемонстрировал понимание идеи, но его действия не оправдали ожиданий отправителя

3) информация была передана тому лицу, для кого она была предназначена

7. О каком виде коммуникаций идёт речь: «Они возникают между конкретными лицами»?

- 1) организационные
- 2) структурные
- 3) межличностные

8. О каком виде коммуникаций идёт речь: «Они определяются характером деятельности, построением, возможностями организации»?

- 1) межличностные
- 2) межгрупповые
- 3) организационные
- 4) структурные

9. По характеру восприятия информации коммуникации делятся на:

- 1) смешанные, косвенные
- 2) прямые и целевые
- 3) все ответы верны

10. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение от стороны начальника цеха начальнику участка?

- 1) восходящая коммуникация
- 2) горизонтальная коммуникация
- 3) нисходящая коммуникация

6. Выполнить задание, ответить на вопросы:

К какому типу управленческих коммуникаций можно отнести изложенные ситуации взаимоотношений менеджера и подчиненных? Какой из представленных вариантов вы как потенциальный менеджер предпочитаете?

Приведите необходимые аргументы. Имеется ли специфика в работе вновь назначенного российского менеджера?

Текст задания.

Существует два основных варианта назначения менеджеров на руководящую должность:

- 1) путем выдвижения сотрудников из рядов своего коллектива;
- 2) путем приглашения со стороны.

Руководствуясь мнением экспертов, рассмотрим каждый из них с позиций вновь назначенного менеджера.

**Вариант 1.** Итак, рядового сотрудника выдвинули на должность руководителя коллектива, где он уже работал. Новому менеджеру известна структура фирмы, специфика ее работы, знакомы люди, их возможности; у него есть свои идеи и планы. Между тем подчиненные нового руководителя активно обсуждают новое назначение. Основные вопросы; как теперь обращаться к бывшему сослуживцу; что в отношениях останется прежним, а что изменится? Поскольку каждый сотрудник имеет о новом руководителе свое мнение, то главная проблема, которую предстоит решать менеджеру, — перемена дистанции. Для достижения успеха в этой роли придется перестраивать всю систему сложившихся взаимоотношений с бывшими коллегами. Установление новой дистанции всегда болезненно для обеих сторон. Нужно отказаться от прежнего, панибратского стиля общения. Нельзя игнорировать несомненный факт: менеджер является руководителем, который наделен властными полномочиями, определенными правами и обязанностями, а остальные сотрудники — его подчиненные. Теперь у менеджера новый статус, кардинально меняющий ситуацию прежнего равенства на ситуацию подчинения. Значит, если руководитель не намерен ставить в неловкое положение людей, он должен держаться более сдержанно, корректно и даже в отдельных случаях формально.

Для того чтобы период вхождения в роль руководителя прошел успешно, не рекомендуется путать сотрудников своим внезапным преображением или, наоборот, делать вид, будто все осталось, как прежде. Лучше вживаться в новую роль постепенно. Можно начать с обращения к работникам по имени-отчеству, перейти на «вы», отказываться от регулярных совместных чаепитий под предлогом занятости, уклоняться от разговоров на неслужебные темы. Однако первое, от чего нужно избавиться, - привычки озадачивать людей личными просьбами. Теперь это может вос-

приниматься как демонстрация власти руководителя.

В сложный момент адаптации к роли менеджера ему следует постараться быть максимально приветливым. Это поможет расслабиться, снять взаимное напряжение.

В а р и а н т 2. На освободившуюся должность менеджера приглашен сотрудник из другой организации.

В этом случае новому руководителю предстоит решать одновременно две задачи: входить в курс производственных вопросов и утверждать себя в роли лидера незнакомого коллектива. Существуют две распространенные разновидности решения проблемы.

Менеджер может представить себя демократом, «своим парнем», тем самым постараться вызвать к себе симпатию подчиненных. Поскольку понравиться всем трудно, некоторые сотрудники сочтут нового руководителя неуверенным и слабым. Чтобы завоевать уважение и авторитет, менеджеру не следует оказывать подчиненным особых знаков внимания, делать многообещающие заявления, добиваться их дружеского расположения. Лучше быть равным со всеми работниками, внимательно их слушать, не давать преждевременных оценок и обещаний; отвечать вежливо, но твердо на проявляемую бесцеремонность. Нужно настойчиво утверждать свою власть, а также требовать и добиваться, чтобы решения были исполнены.

Другой крайностью нового руководителя может стать желание менеджера сразу навести в коллективе «железный» порядок. Поскольку своих подчиненных он пока не знает, этот радикальный путь развития событий может повлечь за собой излишние конфликты.

Первое время новому менеджеру трудно определить, с чем связаны неорганизованность и беспорядок в работе. У сотрудников излишняя жесткость может вызвать непредсказуемую реакцию: от парализующего страха до ответной агрессии с громким скандалом. Чтобы строгость была оправданной и приводила к улучшению дел, менеджеру не нужно подвергать критике все, что было в коллективе прежде, выдвигать огульные обвинения и заявлять, что никто не умеет и не хочет работать. Лучше ознакомить подчиненных со своими принципами работы, сообщить им о ближайших планах. Следует указать сотрудникам, как будет поощряться успешно выполненная работа, какие и за что последуют санкции в случае ее невыполнения.

Выбор действий менеджера не ограничен только этими двумя крайностями. Он может, например, с помощью своих подчиненных попытаться создать команду, воодушевляя сотрудников профессионализмом, энтузиазмом и энергией. Может пойти по пути патернализма, исповедуя отеческое отношение к сотрудникам и став для них своеобразным опекуном, полностью лишив их самостоятельности в принятии решений, а может лишь руководствоваться должностной инструкцией, поставив дело по руководству коллектива на формальную основу. В любом случае основная задача менеджера - эффективно управлять людьми. Необходимо максимально задействовать потенциал сотрудников. Для этого нужно иметь представление об уровне их профессионализма и, конечно, о личных особенностях каждого человека.

По мнению экспертов, большинство производственных конфликтов возникает не потому, что подчиненные ленивы и некомпетентны, а из-за того, что конкретное задание было адресовано руководителем не тому человеку, который способен с ним успешно справиться. Чтобы не совершать эту ошибку, менеджеру следует давать поручения сотрудникам с учетом их делового потенциала. Получить адекватное представление о коллективе в целом и отдельных работниках можно, ознакомившись с личными делами подчиненных, пригласив соответствующих специалистов, воспользовавшись профессионально разработанным вопросником. Можно провести опрос и самостоятельно, выясняя наедине мнения людей друг о друге. Нужно спросить, что им больше подходит: получать конкретные указания или определенное задание, действуя в его рамках самостоятельно.

Ошибки менеджера в первое время работы неизбежны. Сделав соответствующие выводы, менеджеру следует уточнить характер своей деятельности и сделать ее в максимальной степени эффективной.

## **Раздел 6. Деловое общение**

### **Тема 6.1. Организация делового общения**

1. Какова роль делового общения в работе менеджера?
2. Назовите основные формы делового общения?
3. Каковы основные правила общения по телефону?
4. Составить план проведения планового совещания по

нижепредставленному алгоритму:

1. Дата, место и время проведения совещания.
2. Повестка дня.

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

3. Списки участников совещания.
  4. Докладчики совещания.
  5. Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовке совещания.
  6. Составьте текст приглашения на совещание.
  7. Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?
  8. Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.
  9. Составьте регламент совещания.
  10. Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?
  11. Составьте визитку, рекламный проспект и т.д. предприятия для участников совещания.
  12. Составьте порядковые номера участников (выступающих) на совещании и продолжительность докладов выступающих.
  13. Как будет проходить регистрация участников совещания?
  14. Составьте протокол совещания.
5. Подготовить доклад на тему: «Правила общения по телефону»
6. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных
1. Что такое деловая беседа?
    - 1) передача или обмен информацией и мнениями или проблемами
    - 2) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов
    - 3) процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом
    - 4) столкновение мнений, разногласий по каким-либо вопросам
  2. Что такое деловое письмо?
    - 1) выражение уважительного отношения к другим людям
    - 2) документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами
    - 3) процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом
    - 4) выполнение данных обещаний и взятых обязательств в любой форме
  3. Сильные аргументы лучше приводить:
    - 1) только в конце диалога

2) в середине диалога

3) в начале диалога

4) в начале и в конце диалога

4. Деловое общение характеризуется:

1) соблюдением этикета

2) выражением эмоций

3) дружеским тоном общения

4) неформальным поведением

5. Что такое производственное совещание?

1) процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом

2) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов

3) общение между людьми с целью выявления разногласий

4) столкновение мнений, разногласия по каким-то вопросам

6. Значимость информационной функции переговоров заключается в том, чтобы:

1) найти совместное решение проблемы

2) регулировать и координировать действия участников конфликта

3) оказать влияние на общественное мнение с целью оправдать собственные действия, предъявить претензии оппонентам, привлечь на свою сторону союзников

4) получить сведения об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной

7. Согласование ряда вопросов процедурного характера, осуществление выбора места и времени встречи участников переговоров – это:

1) содержательный аспект переговоров

2) анализ результатов переговоров

3) выполнение достигнутых на переговорах соглашений

4) организационный аспект переговоров

8. Любая беседа состоит из:

1) контакт, ориентация, аргументация, решение

2) контакт, решение

3) контакт, аргументация, решение

9. К содержанию деловых писем предъявляются следующие требования:

1) грамотность

2) поэтичность

3) точность

4) кратность

10. Каких выражений следует избегать при телефонных разговорах?

1) «я не знаю»

2) «Вы должны...»

3) несогласие с собеседников начинать со слова «Нет»

4) всех вышеперечисленных

7. Подготовить презентацию к докладу: тема, повестка делового совещания, выступление руководителя структурного подразделения.

## **Раздел 7. Руководство: власть и партнёрство**

### **Тема 7.1. Основы власти и влияния. Лидерство**

1. Перечислите каналы власти?

2. В чем заключаются отличия между менеджером и лидером?

3. Основные понятия лидерства?

4. Написание конспекта по теме: Самоменеджмент руководителя.

5. Подготовить презентацию по теме: Самоменеджмент: сущность, основная характеристика.

6. Выполнить тестовые задания: выбрать правильные ответы из предложенных

1. Тип власти, который может использовать менеджер?

1) экспертная

2) законная

3) эталонная

4) все ответы верны

2. Дайте определение понятий:

1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.
2. Влияние	Б – способность вести за собой.
3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.
4. Обычаи	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

3. Кто такой формальный лидер:

1) Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.

2) Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.

3) Целеустремленный менеджер.

4) Главный специалист

4. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

1) Способность определить место себя и принять корректирующие меры

2) Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях

3) Быть общительным

4) Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

5. Либеральный стиль руководства основан:

1) на снисхождении и терпимости к людям

2) объективности к сотрудникам

3) избирательном отношении к руководителям и подчиненным

6. Менеджер должен стремиться быть лидером:

1) формальным

2) неформальным

3) сочетающим эти характеристики

7. Какие из форм власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену могут существовать только в системе формального подчинения?

1) эталонная власть;

2) власть, основанная на вознаграждении;

3) экспертная власть;

4) законная власть.

8. Форма власти при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность вознаградить его:

1) власть, основанная на вознаграждении;

2) власть, основанная на принуждении;

3) законная власть.

9. Форма власти при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность наказать его:

1) власть, основанная на вознаграждении;

2) власть, основанная на принуждении;

3) законная власть.

10. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

1) победу в конфликте;

2) условия функционирования организации;

3) размер заработной платы руководителя;

4) способность оказывать влияние на личность и группы людей.

7. Выполнить задание, ответить на вопросы:

К каким стилям руководства можно отнести характер взаимоотношений с левшой государя Николая Павловича (императора Николая I) и донского атамана Платова?

Дайте развернутую характеристику каждого стиля руководства.

Какой стиль руководства в большей степени характерен для собирательного образа современного менеджера?

Текст задания.

Прочитайте отрывок из рассказа Н. А. Лескова «Левша (Сказ о тульском косом Левше и о стальной блохе)».

«...Платов боялся к государю на глаза показаться, потому что Николай Павлович был ужасно какой замечательный и памятный — ничего не забывал. Платов знал, что он непременно его о блохе спросит. И вот он хоть никакого в свете неприятеля не пугался, а тут струсил: вошел во дворец со шкатулочкою да потихонечку ее в зале за печкой и поставил. Спрятавши шкатулку, Платов предстал к государю в кабинет и начал поскорее докладывать, какие у казаков на тихом Дону междоусобные разговоры. Думал он так: чтобы этим государя занять, и тогда, если государь сам

попомнит и заговорит про блоху, надо подать и ответить, а если не заговорит, то промолчать; шкатулку кабинетному камердинеру велеть спрятать, а тульского левшу в крепостной каземат без срока посадить, чтобы посидел там до времени, если понадобится.

Но государь Николай Павлович ни о чем не забывал, и чуть Платов насчет междоусобных разговоров кончил, он его сейчас же и спрашивает:

— А что же, как мои тульские мастера против аглицкой нимфозории себя оправдали?

Платов отвечал в том роде, как ему дело казалось.

— Нимфозория,— говорит,— ваше величество, все в том же пространстве, и я ее назад привез, а тульские мастера ничего удивительнее сделать не могли.

Государь ответил:

— Ты — старик мужественный, а этого, что ты мне докладываешь, быть не может.

Платов стал его уверять и рассказал, как все дело было, и как досказал до того, что туляки просили его блоху государю показать, Николай Павлович его по плечу хлопнул и говорит:

— Подавай сюда. Я знаю, что мои меня не могут обманывать. Тут что-нибудь сверх понятия сделано.

Вынесли из-за печки шкатулку, сняли с нее суконный покров, открыли золотую табакерку и бриллиантовый орех,— а в нем блоха лежит, какая прежде была и как лежала.

Государь посмотрел и сказал:

— Что за лихо! — Но веры своей в русских мастеров не убавил, а велел позвать свою любимую дочь Александру Николаевну и приказал ей:

— У тебя на руках персты тонкие — возьми маленький ключик и заведи поскорее в этой нимфозории брюшную машинку.

Принцесса стала крутить ключиком, и блоха сейчас усиками зашевелила, но ногами не трогает. Александра Николаевна весь завод натянула, а нимфозория все-таки ни дансе не танцует, и ни одной верояции, как прежде, не выкидывает.

Платов весь позеленел и закричал:

— Ах они, шельмысобаческие! Теперь понимаю, зачем они ничего мне там сказать не хотели. Хорошо еще, что я одного их него дурака с собой захватил.

С этими словами выбежал на подъезд, словил левшу за волосы и начал туда-сюда трепать так, что клочья полетели. А тот, когда его Платов перестал бить, поправился и говорит:

— У меня и так все волосья при учебе выдраны, а не знаю теперь, за какую надобность надо мною такое повторение?

— Это за то,— говорит Платов,— что я на вас надеялся и заручался, а вы редкостную вещь испортили.

Левша отвечает:

— Мы много довольны, что ты за нас ручался, а испортить мы ничего не испортили; возьмите в самый сильный мелкоскоп смотрите,

Платов назад побежал про мелкоскоп сказывать, а левше только погрозился:

— Я тебе,— говорит,— такой-сякой-этакой, еще задам.

И велел свистовым, чтобы левше еще крепче локти назад закрутить, а сам поднимается по ступеням, запыхался и читает молитву. А царедворцы, которые на ступенях стоят, все от него отворачиваются, думают: попался Платов и сейчас его из дворца вон погонят,— потому они его терпеть не могли за храбрость.

Как довел Платов левшины слова государю, тот сейчас с радостью говорит:

— Я знаю, что мои русские люди меня не обманут. — И приказал подать мелкоскоп на подушке.

В ту же минуту мелкоскоп был подан, и государь взял блоху и положил ее под стекло сначала кверху спинкою, потом бочком, потом пузичком, — словом сказать, на все стороны ее повернули, а видеть нечего. Но государь и тут своей веры не потерял, а только сказал:

— Привести сейчас ко мне сюда этого оружейника, который внизу находится.

Платов докладывает:

— Его бы приодеть надо — он в чем был взят, и теперь очень злом виде.

А государь отвечает:

— Ничего — ввести как он есть.

Платов говорит:

— Вот иди теперь сам, такой-этакой, перед очами государю отвечай.

А левша отвечает:

— Что ж, такой и пойду и отвечу.

Идет в чем был: в опорочках, одна штанина в сапоге, другая мотается, а озямчик старенький, крючочки не застегаются, порастеряны, а шиворот разорван; но ничего, не конфузится.

Как взошел левша и поклонился, государь ему сейчас и говорит:

— Что это такое, братец, значит, что мы и так и этак смотрели, и под мелкоскоп клали, а ничего замечательного не усматриваем?

А левша отвечает:

— Так ли вы, ваше величество, изволили смотреть?

Вельможи ему кивают: дескать, не так говоришь! а он не понимает, как надо по-придворному, с лестью или с хитростью, а говорит просто.

Государь говорит:

— Оставьте над ним мудрить,— пусть его отвечает, как он умеет.

И сейчас ему пояснил:

- Мы, — говорит, — вот как клали. — И положил блоху под мелкоскоп.
- Смотри, — говорит, — сам — ничего не видно.

Левша отвечает:

- Этак, ваше величество, ничего и невозможно видеть, потому что наша работа против такого размера гораздо секретнее.

Государь спросил:

- А как же надо?

- Надо, — говорит, — всего одну ее ножку в подробности под весь мелкоскоп подвести и отдельно смотреть на всякую пяточку, которой она ступает.

- Помилуй, скажи, - говорит государь, - это уже очень сильно мелко

- А что же делать, - отвечает левша, - если только так нашу работу и заметить можно: тогда все и удивление окажется.

Положили, как левша сказал, и государь как только глянул в верхнее стекло, так весь и просиял - взял левшу, какой он был неубранный и в пыли, неумытый, обнял его и поцеловал, а потом обернулся ко всем придворным и сказал:

- Видите, я лучше всех знал, что мои русские меня не обманут. Глядите, пожалуйста: ведь они, шельмы, аглицкую блоху на подковы подковали!»

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

### Ответы к тестам:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2,3,4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2,4</b>	<b>1</b>	<b>1,4</b>

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

### Ключ к тесту-опроснику:

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Сложите все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем «мотивации одобрения». Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека приукрасить себя, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам (тем выше готовность человека в одобрении других, связанная с потребностью в общении). Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

### Ключ к личностному опроснику:

По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

### Анализ результата.

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;

свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	3	1	1	2	5	1	3	1	1,2,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	3	1	6	3	1	3	1		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	2	1	4	1	3	3	3	3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	4	1	1	4	4	1	1,3,4	4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	1-В; 2-А; 3-Б; 4-Г	2	4	1	3	4	1	2	4

## **2.Вопросы и задания для итогового контроля**

### **Теоретические вопросы**

1. Что такое управление?
2. Что такое менеджмент, каковы его основные функции и разновидности?
3. В чём суть теории Ф.Тейлора?
4. В чем особенность каждой из школ управления?
5. Каковы основные принципы и методы управленческой деятельности?
6. Что такое организация и каковы ее признаки?
7. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?
8. На чём основывается утверждение о том, что управление является одновременно наукой и искусством?
9. Что представляют собой функции управления и чем определяется их состав?
10. Чем определяется необходимость использования в управлении системно-ситуационного подхода?
11. В чём проявляется взаимодополняемость системного и

ситуационного подходов в управлении?

12. Чем определяется необходимость строгого соблюдения принципов управления?

13. Как используя системный подход можно представить объект управления?

14. На основании чего состоит утверждение, что объект и субъект управления являются элементами системы управления?

15. Для чего нужна формулировка общей (генеральной) цели организации и какова роль дерева целей организации?

16. Почему методы управления необходимо использовать в комплексе (системно)?

17. Почему любую организацию нужно рассматривать как открытую систему?

18. Какие отличительные характеристики имеет неформальная коммуникация?

19. Какие отличительные характеристики имеет неформальная коммуникация?

20. Какова роль информационного обеспечения процесса управления?

21. Классификация методов управления?

22. Почему процесс управления всегда имеет строгую последовательность прохождения этапов?

23. Чем определяется использование того или иного типа организационной структуры управления организации?

24. Почему организацию нужно рассматривать как живой организм?

25. Можно ли осуществлять управление организацией, представляя её как закрытую систему. Если – «да», то к чему это обязательно приводит?

26. Почему не существует оптимального (наилучшего) способа управления и соответственного оптимального решения?

27. Какими свойствами обладает любая организация как объект управления?

28. По каким признакам можно классифицировать организации?

29. Организация – социально-экономическая система.

30. Какие типы моделей организации рассматриваются в теории управления?

31. Какими параметрами характеризуется организация как открытая система?

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

32. В чём состоит отличие цели от задачи?
33. Для чего нужна классификация целей организации?
34. Основные положения концепции управления по целям.
35. Какие преимущества имеет организация, использующая концепцию управления по целям?
36. Какая связь существует между целями организации и функциями управления?
37. Как меняются роль и содержание функции планирования в условиях перехода отечественных организаций к рыночным отношениям?
38. Какие виды мотивации применяются в современных организациях?
39. Каково значение функции «координация», и какими средствами она выполняется?
40. Характеристика основных этапов процесса управления.
41. Почему этап процесса управления «оценка ситуации» считается основополагающим фактором качества решения?
42. В каких формах реализуются организационные процессы в менеджменте?
43. Какие факторы необходимо учитывать, анализируя проблемную ситуацию. На какие группы они подразделяются?
44. Что собой представляет управленческое решение?
45. Каковы основные фазы и этапы процесса подготовки, принятия и осуществления управленческого решения?
46. Каковы основные личностные и профессиональные качества менеджера?
47. Кто такой лидер и чем он отличается от руководителя?
48. На чем основывается власть руководителя?
49. Что собой представляет персонал организации и как определяется его численность?
50. Что означает понятие самоменеджмент, его основные этапы?

### **Практические задания**

**Задание 1.** Определить содержания базовых понятий дисциплины «Менеджмент». Продолжить начальные фразы следующих предложений:

1. Менеджмент – это ...
2. Для меня фигура менеджера ассоциируется с личностью...
3. Управлять людьми – это....

4. Для меня менеджмент – это способ...
5. Я выбрал специальность «менеджмент», так как хочу...
6. Руководить – значит...
7. Бизнесмен – это человек, который ...
8. У предпринимателя и менеджера есть общие черты, это: ....
9. Менеджер отличается от предпринимателя тем, что...
10. Цель менеджера в организации....

**Задание 2.** Разработайте не менее десяти принципов (основных правил) менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_
- 7) \_\_\_\_\_
- 8) \_\_\_\_\_
- 9) \_\_\_\_\_
- 10) \_\_\_\_\_

**Задание 3.** По уровням управления менеджмент рассматривается на трех уровнях руководства организацией: *высшем, среднем и нижнем*. Перечислите состав функций менеджеров на каждом уровне управления.

<b>Высший уровень управления</b>	⇒	
<b>Средний уровень управления</b>	⇒	
<b>Нижний уровень управления</b>	⇒	

**Задание 4.** Найдите в сетке 18 фамилий известных ученых, которые внесли значительный вклад в развитие науки об управлении организационными системами. Слова-ответы располагаются только по вертикали и горизонтали, но не по диагонали. При этом слова могут ломаться как в вертикальном, так и горизонтальном направлении.

П	А	Р	Е	Т	О	М	А	К	Г	Р
М	Э	М	Е	А	Л	Ь	Б	Е	Р	Е
А	Х	Е	Р	Г	И	Л	Б	Р	Т	Г
К	О	Д	С	О	Н	Б	А	Е	Т	О
И	У	Р	И	В	Е	Б	Р	Н	А	Р
А	Л	Л	Л	С	Р	Е	Ф	О	Р	Г
В	Е	И	О	У	Н	Е	Л	Л	Д	Е
У	Б	Р	Е	М	Т	Т	Й	Л	О	Р
Р	Й	А	С	К	О	Н	Е	С	Р	Ц
В	Д	Е	Й	С	Л	Ь	Т	Н	Г	Б
И	К	Ф	А	Й	О	К	Е	Й	Р	Е

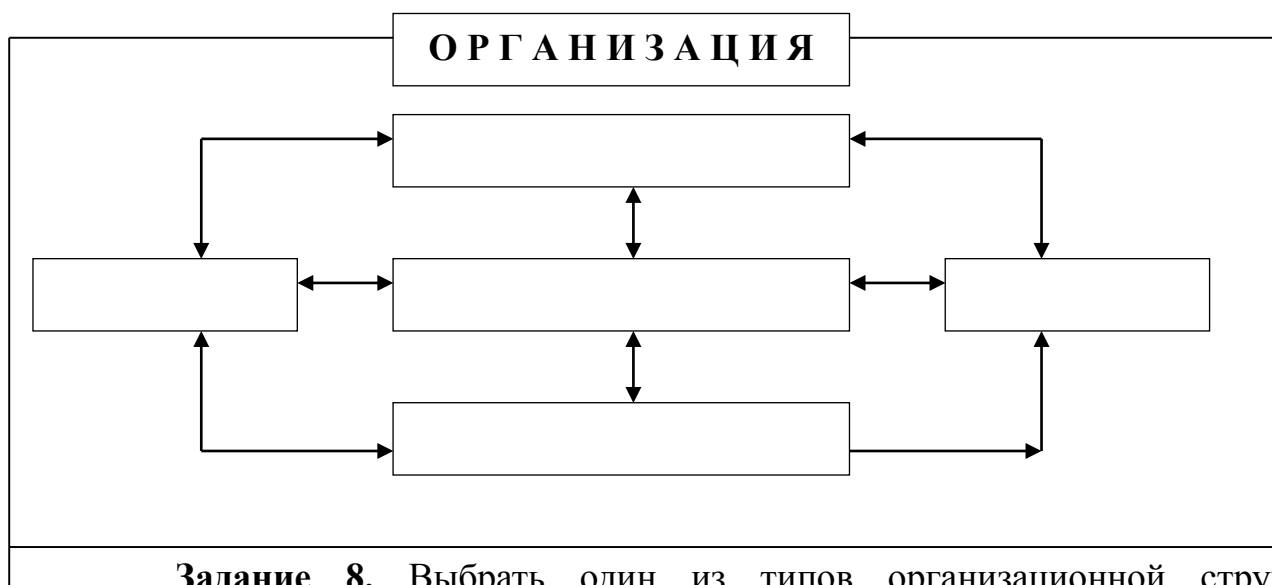
1, 2, 3 — авторы учебника «Основы менеджмента»; 4 — основатель школы «социальных систем»; 5 — ученый, впервые предложивший термин «научное управление»; 6 — создатель организационной теории; 7 — автор двухфакторной модели мотивации; 8 — последователь Тейлора в части рационализации труда рабочих; 9 — автор «Общей теории занятости, процента и денег»; 10 — представитель школы «человеческих отношений»; 11 — выдающийся мыслитель эпохи Возрождения; 12 — ученый, сформулировавший «принцип оптимума»; 13 — один из последователей Файоля; 14 — основоположник научного управления производством; 15 — один из последователей классической школы менеджмента; 16 — родоначальник классической (административной) школы менеджмента; 17 — американский социолог, изучавший проблемы поведения человека; 18 — автор двенадцати принципов производительности.

**Задание 5.** Опишите, каким факторам влияния на организацию относятся указанные элементы. Как они влияют?

**Задание 6.** Указать возможное положительное или отрицательное влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия (организации)

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
1.Рост безработицы		
2. Демографический спад		
3.Низкий уровень доходов обслуживаемого населения		
4.Повышение стоимости энергоресурсов		
5.Повышение уровня доходов обслуживаемого населения		
6. Развитие техники и технологии		
7.Наличие конкурентов		
8.Рост цен на материалы, сырье, товары от поставщиков		

**Задание 7.** Указать основные факторы внутренней среды организации.



**Задание 8.** Выбрать один из типов организационной структуры управления для своей организации, обосновав свой выбор (преимущества и недостатки).

Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации. Проанализировать эффективность различных организационных структур управления.

**Задание 9.** Представить себя менеджером высшего звена управления фирмой. Определить весь круг своих полномочий. Составить конкретную схему

организационной структуры управления для своей организации. Составить список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента фирмы. Распределить в порядке делегирования до 80% своих полномочий среди сотрудников организации. Проанализировать эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оценить возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

**Задание 10.** Заполнить схему цикла менеджмента

Функции управления (стадии цикла менеджмента)	Функции начальника отдела кадров

**Задание 11.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

вас лично на работе (в учебной аудитории):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

квалифицированного рабочего:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

неквалифицированного работника:

1. \_\_\_\_\_

ГАПОУ ЧАО «ЧМК»	УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ	СТО СМК 4.2.01 - 2022
--------------------	--------------------------	-----------------------

2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Задание 12.** Определить тип и изобразить схему данной структуры. Перечислить её достоинства и недостатки.

АО Кирпичный завод г. Тольятти занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

- отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
- технологический отдел;
- отдел сбыта;
- отдел по исследованию рынка;
- бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

**Задание 13.** Составить схему организационной структуры управления организацией. Обосновать свой выбор. Описать достоинства и недостатки данной структуры.

ЧП «Кристина» осуществляет торговлю обувью (мужского, женского и детского ассортимента). Режим работы магазина с 10 - 00 до 19- 00 ч., без перерыва на обед и выходных дней. Общая площадь магазина 150 кв.м. Площадь торгового зала 120 кв.м. Штат магазина 18 человек.

**Задание 14.** Провести анализ ситуации. Принять по каждой ситуации конкретное решение.

Ситуация № 1. К концу второго квартала текущего года в одном из магазинов фирмы "Новый Тольятти" наметилась тенденция образования сверхнормативных запасов.

Какое решение Вы бы приняли, если бы являлись руководителем данного предприятия, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия?

Ситуация № 2. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной

фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная проблема безработицы; а с другой стороны - это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором были установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение Вы примите? Подпишите новый контракт или нет? Почему? Ответ обоснуйте.

Ситуация № 3. В магазине "Престиж", специализирующемся на продаже продуктов питания, все участки работы возглавляют люди предпенсионного возраста.

Какое решение Вы бы приняли, как руководитель, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия.

Ситуация № 4.

Вы менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов - мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Каково будет Ваше решение? Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему? Ответ обоснуйте.

**Задание 15.** Дать характеристику стилям управления, заполнить таблицу

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	Единоличный	На основе консультаций с вышестоящим руководством или с учётом мнения групп	На основе указаний
Способ доведения решения до исполнения			
Распределение ответственности			

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

Отношение к инициативе подчиненных			
Причины подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчинённым			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

**Задание 16.** Как можно сформулировать стратегию компании «McDonalds» в России? Какими конкурентными преимуществами обладает компания «McDonalds» по сравнению с другими компаниями, работающими на рынке фаст-фуд? 3. Какую роль играют менеджеры компании «McDonalds» в успешной реализации стратегии компании?

В России работают десятки сетей фаст-фуд различного формата – от уличных киосков до ресторанов. Постоянно открываются новые заведения. Тем не менее, явным лидером остаётся американская компания «McDonalds». Успеху компании во многом способствует стратегия развития, успешно реализуемая менеджментом компании «McDonalds». Компания «McDonalds» открыла многочисленные рестораны в 22 городах России, затратив на их строительство более 215 млн. долларов. В Москве около 80% жителей, посещающих рестораны и кафе «быстрого питания», отдадут предпочтение компании «McDonalds». Примечательно, что в России компания «McDonalds» развивается по особому пути. Мировая сеть «McDonalds» насчитывает более 30 тысяч «точек», из которых только 15 % непосредственно принадлежат корпорации, остальные работают как франчайзи. В нашей стране американцы открывают рестораны исключительно на свои деньги. Как показывает не слишком удачный опыт их конкурентов, эта тактика оказалась единственно верной. Компания успешно открывает собственные рестораны. При этом компания «McDonalds» отнюдь не отказывается от продажи лицензий в России, но начинает поиск покупателей не ранее, чем будет принято решение об открытии ресторанов в регионах, значительно удалённых от Москвы. Открытие

ресторана «McDonalds» - дорогое удовольствие для российского бизнеса. Вполне вероятно, что именно из-за этого американцы даже не пытаются найти покупателей. На оборудование одного ресторана «McDonalds» в соответствии с корпоративными стандартами требуется от 1 до 2 млн. долл. Компания «Росинтер», является владельцем сети «РОСТИК С-KFC», - ближайший конкурент компании «McDonalds» в России, но при нынешних темпах развития сети «РОСТИК С» вряд ли когда-нибудь сможет сравниться по доле рынка с американцами.

В сети «РОСТИК С» открытие ресторана обходится в несколько раз дешевле – от 150 до 450 тысяч долл. Другой конкурент «Русское бistro», организованное как отечественная альтернатива ресторанам «McDonalds», уже длительное время не может привлечь новых клиентов, и московское правительство, владеющее маркой, ищет для сети управляющую компанию.

Оборот корпорации «McDonalds» за год составляет более 15 млрд. долл., при этом на долю российских ресторанов пришлось более 100 млн. долл.

**Задание 17.** Согласны ли Вы с этим утверждением? Почему? Какие еще стимулы должен использовать менеджер для мотивации труда персонала?

Американский предприниматель, владелец крупной компании Генри Форд в 1914 году удивил деловой мир, объявив, что увеличивает минимальную заработную плату в своей компании вдвое, и она составит 5 долл. в день – небывалую по тем временам сумму.

Кроме того, он ввёл правило: его сотрудники за каждую новую идею получали лично от хозяина ещё 10 долларов. Неважно, что большинство предложений не использовалось, зато оставшиеся внедрялись в производство и помогли маленькой компании выйти в лидеры мирового бизнеса.

Г. Форд утверждал: «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь её потерять».

**Задание 18.** Разработать проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформить в таблице:

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
1. Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
2. Текущий:	1.	

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

- контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	2. 3. 4.	
3. Заключительный: - анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

**Задание 19.** Предложить метод управления каждым из нижеперечисленных сотрудников. Что нужно делать, если на предприятии есть сотрудники, которые обладают сразу несколькими характеристиками?

Краткие характеристики трудноуправляемых сотрудников.

1. Ленивые: делают недостаточно.
2. Злые: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением.
3. Беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят их.
4. Эмоциональные: слишком «купаются» в своих чувствах.
5. Аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб.
6. Занимающие оборонительную позицию: воздвигают барьеры при малейшем намёке на перемены.
7. Ожесточённые: «носятся» со старыми обидами.
8. Уклоняющиеся: активно избегают контактов с сослуживцами, в том числе и неформальных; в работе пытаются уклониться от получения заданий; могут говорить, что не понимают, как выполнять задание.
9. Бесчувственные: их не трогают проблемы окружающих.
10. Неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения.
11. Самоуверенные: они близки к тому, чтобы считать себя непогрешимыми.
12. Запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

**Задание 20.** Что представляет собой система контроля качества продукции компании «OTIS»? К какому виду контроля можно отнести эту систему? Может ли менеджер использовать метод контроля «Управленческая пятерня» для контроля качества продукции и обслуживания лифтов компании «OTIS»?

«OTIS» — торговая марка лифтов, известная во всем мире. Первый безопасный лифт изобрел основатель компании Э.Отис. Поначалу он был не предпринимателем, а всего лишь механиком. Э.Отис придумал лифт, не падающий даже при обрыве тросов. Лифты фирмы «OTIS» стали устанавливать по всему миру. В конце XIX в. они появились и в России.

В XX в. компания значительно расширила свой ассортимент за счет эскалаторов и многочисленных модификаций лифтов. В 1976 г. компания «OTIS» вошла в корпорацию «UTC». В составе последней были также компании по производству вертолетов, аэрокосмических и климатических систем, авиадвигателей и турбин. Годовой оборот корпорации «UTC» оценивают в 25 млрд долл. Корпорация «UTC» предоставила компании «OTIS» дополнительные возможности для развития, такие как финансовые, и управленческие. Поскольку большинство корпоративных заказов корпорации «UTC» поступает от военно-промышленного комплекса США, менеджмент корпорации уделяет особое внимание контролю качества продукции.

Финансовые возможности материнской компании позволили компании «OTIS» развернуть бизнес с обширной географией: в настоящее время доля компании в мировом производстве лифтов составляет более 25%.

В 1990 г. совместное предприятие с участием компании «OTIS» появилось и в современной России. На базе Щербинского лифто-строительного завода было налажено производство лебедок, а в Санкт-Петербурге построили новый завод, выпускающий непосредственно лифты.

Помимо производства лифтов компания «ОТИС» наладила в России, как и во всем мире, круглосуточное обслуживание уже установленного оборудования, причем не только своих, но и лифтов других компаний.

Основной доход в России компании приносит именно обслуживание лифтов. Для оптимизации работы в России компания «ОТИС» создала необходимую структуру управления. Штаб-квартире «ОТИС Россия» подчиняются четыре компании: «Мое ОТИС» — все операции по Москве; «ОТИС Санкт-Петербург» — завод и операции по Северо-Западному региону; «Рус ОТИС» — монтаж и обслуживание по всей России; «Щербинка ОТИС» — завод по производству оборудования. Вся территория страны разделена на шесть операционных зон, в которых действуют 34 филиала.

В России основными конкурентами лифтов компании «OTIS» оказались финские лифты фирмы «KONE», а также отечественные лифты Карачаровского завода и белорусские лифты. В конкурентной борьбе компания «OTIS» расширила модельный ряд и сосредоточила усилия на контроле качества продукции. По своим характеристикам произведенные в России лифты конкурентоспособны, а цены их ниже, чем импортных аналогов. Качество лифтов тщательно контролируют. Для проверки качества производимых лифтов на заводе есть специальные испытательные установки, где воспроизводятся

нормальные рабочие условия для всех систем.

Однако компания «OTIS» этим не ограничивается. Во всех без исключения отделениях компании внедрена программа качества ACE. В основе этой программы — производство по технологии и стандартам фирмы «OTIS», вторым пунктом программы является импортный станочный парк, комплектующие и материалы согласно стандартам фирмы «OTIS». Монтаж и обслуживание по технологии компании «OTIS» — еще один пункт программы. Все механики российского подразделения компании «OTIS», независимо от того в каком городе они работают, носят фирменную одежду и ездят на фирменных автомобилях, снабженных рациями.

Повышению контроля качества обслуживания лифтов компании «OTIS» и других компаний способствует еще один пункт программы — сбор информации по объектам монтажа и эксплуатации. У каждого филиала компании «OTIS» есть база данных по всем установленным компанией лифтам.

В соответствии с внедряемой программой контроля качества на предприятиях компании теперь исключено использование труда неаттестованных рабочих. Весь персонал проходит специализированное обучение. Топ-менеджеры российского отделения постоянно участвуют в семинарах и тренингах, проводимых головной компанией по всему миру.

**Задание 21.** Проанализировать деятельность нескольких американских компаний. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний? В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности? Возможно ли использование американского опыта производства в современной России?

Пример 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых

объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производителям, те в свою очередь - в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Пример 3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

**Задание 22.** Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

**Задание 23.** Перечислить известные различия между руководителем и лидером. Назвать основные профессиональные требования, которые предъявляются к руководителю сегодня.

Руководитель		Лидер

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------


**Задание 24.** Определить, особенности проявления стилей управления при выполнении основных функций руководства.

Функция руководства	Авторитарный Стиль	Либеральный Стиль	Демократический стиль
Определение задач			
Постановка задач			
Активизация деятельности			
Контроль			
Оценка деятельности			
Степень свободы подчиненных при выполнении задач			
Масштаб применения метода убеждения			
Отношения руководителя с подчиненными			

**Задание 25.** Решить ребус, заполнить соответствующими словами пустые клетки

1	М						
2		Е					
3			Н				
4				Е			
5					Д		
6						Ж	
7							Е
8							Р

1. Совокупность методов целесообразного проведения работы.
2. Юридическое (физическое) лицо, которое зарегистрировано или постоянно проживает в данной стране.
3. Несогласие между людьми (группами) в коллективе.
4. Беседа менеджера по заранее намеченному плану с лицом или

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2022</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

группой лиц (деловых людей, корреспондентов) в рамках «Паблик-рилейшн»).

5. Часть общей суммы чистой прибыли компании.

6. Затраты труда.

7. Поручение одного лица банку перевести определенную сумму в пользу другого лица.

8. Лицо, имеющее в силу своего служебного или семейного положения доступ к конфиденциальной информации фирмы.