

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рау Тамара Владимировна
Должность: Директор
Дата подписания: 21.03.2024 14:27:45
Уникальный программный ключ:
2a485cd80ccda37b9c8642595f502acd672411cd



Частное профессиональное образовательное учреждение
«Московский областной современный колледж»

УТВЕРЖДАЮ
Директор МОСК
Т.В. Рау
«28» февраля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебной дисциплины

ОП.03 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

по профессии среднего профессионального образования
38.01.01 Оператор диспетчерской (производственно-диспетчерской) службы

Рабочая программа учебной дисциплины ОП.03 Основы менеджмента разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по программе квалифицированных рабочих, служащих 38.01.01 «Оператор диспетчерской (производственно-диспетчерской) службы», утвержденного Приказом Минобрнауки России от 20 августа 2013 г. № 692 (ред. от 13.07.2021).

Организация-разработчик:

Частное профессиональное образовательное учреждение «Московский областной современный колледж» (МОСК)

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- 5. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

1.1. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы:

Учебная дисциплина «Основы менеджмента» является обязательной частью общепрофессионального цикла основной образовательной частью ППКРС в соответствии с ФГОС СПО по профессии 38.01.01 «Организация диспетчерской (производственно-диспетчерской) службы»

1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины:

В рамках программы учебной дисциплины обучающимися осваиваются умения и знания

Компетенции	Уметь	Знать
ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25	- принимать участие в организации работы подразделения; - применять в профессиональной деятельности приемы делового общения; - организовывать собственную профессиональную деятельность;	- основные положения современного менеджмента; - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; приемы делового общения.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы по очной форме обучения

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы	46
Суммарная учебная нагрузка во взаимодействии с преподавателем	32
в том числе:	
теоретическое обучение	12
практические занятия	18
Самостоятельная работа	14
Форма промежуточной аттестации дифференцированный зачет	2

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины для очной формы обучения

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем в часах	Коды компетенций и личностных результатов, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	
Тема 1. Сущность и характерные черты временного менеджмента	Содержание	3	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25
	Введение. Основные понятия, сущность, принципы менеджмента	1	
	В том числе практических занятий и лабораторных работ	1	
	Практическое занятие № 1 Основные школы менеджмента. Искусство менеджмента		
	Практическое занятие № 1 Менеджер в профессиональной деятельности, качества менеджера		
	Самостоятельная работа	1	
	Составление конспекта по теме: «Условия и предпосылки возникновения менеджмента»		
Тема 2. Система управления. Методы управления.	Содержание	3	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25
	Управление: сущность, составляющие. Принципы управления Методы управления: процессный, системный и ситуационный подходы Социально психологические методы.	1	
	В том числе практических занятий и лабораторных работ	1	
	Практическое занятие № 2 Организационные структуры управления. Объект и субъект управления		
	Практическое занятие № 3 Методы управления		
	Самостоятельная работа	1	
	Составить конспект по теме: « Этапы развития менеджмента»		
Тема 3. Коммуникации в организации	Содержание	3	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4
	Понятие коммуникации. Классификация коммуникаций в профессиональной	1	

	<p>деятельности Элементы коммуникаций Коммуникации в организации любого типа.</p> <p>В том числе практических занятий и лабораторных работ</p> <p>Практическое занятие № 4 Виды коммуникаций. Общение как вид коммуникации</p> <p>Практическое занятие № 5 Методика проведение собраний, бесед.</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Составить конспект: «Основные черты менеджера»</p>	<p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p>	<p>ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25</p>
Тема 4. Организация как объект менеджмента	<p>Содержание</p> <p>Организация диспетчерской службы как объект управления. Типы организационных структур. Внутренняя и внешняя среда организации</p> <p>В том числе практических занятий и лабораторных работ</p> <p>Практическое занятие № 6 Изучение общих характеристик организаций. Проектирование организационной структуры любого типа</p> <p>Практическое занятие № 7 Признаки внутренней и внешней среды организации</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Составить конспект: «Принципы управления» Составить конспект: «Методы управления»</p>	<p>3</p> <p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p>	<p>ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25</p>
Тема 5. Технология менеджмента	<p>Содержание</p> <p>Планирование профессиональной деятельности; Стратегическое и перспективное планирование; Организация как функции менеджмента;</p> <p>В том числе практических занятий и лабораторных работ</p> <p>Практическое занятие № 8 Построение дерева целей. Планирование производственной деятельности</p> <p>Практическое занятие № 9 Стратегическое и перспективное, планирование</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Составить схему алгоритм «Проведение собраний» Составить схему-алгоритм «Проведение беседы».</p>	<p>3</p> <p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p> <p><i>1</i></p>	<p>ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25</p>
Тема 6. Мотивация и контроль	<p>Содержание</p>	<p>5</p>	<p>ОК 1-7</p>

	<p>Понятие мотивации. Общая характеристика мотивации. Способы мотивации профессиональной деятельности.</p> <p>Понятие контроль, сущность, значение, функции контроля. Виды контроля</p> <p>В том числе практических занятий и лабораторных работ</p> <p>Практическое занятие № 10 Виды контроля. Контроль за исполнением решений</p> <p>Практическое занятие № 11 Способы мотивации на повышение качества труда.</p> <p>Практическое занятие № 12 Работа с нормативными актами в системе контроля</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Составить схему-алгоритм «Классификация коммуникаций».</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25</p>
Тема 7. Управленческие технологии.	Содержание	2	<p>ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25</p>
	<p>Понятие классификация виды управленческих решений.</p> <p>Процесс принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Подбор и оформление материала по теме: «Формальные и неформальные организации».</p>	<p>1</p> <p>1</p>	
	Содержание	3	
Тема 8. Менеджмент в сервисной деятельности.	<p>Современный менеджер в диспетчерской службе.</p> <p>Функционал современного менеджера диспетчерской службы.</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Составить конспект «Типы организационных структур управления предприятием».</p> <p>Составить конспект «Внутренняя и внешняя среда организации».</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25</p>
	Содержание	7	
	<p>Руководство: власть и партнерство.</p> <p>Лидерство и партнерство.</p> <p>В том числе практических занятий и лабораторных работ</p> <p>Практическое занятие № 13 Моделирование процесса коллективного принятия решения, используя технику «мозговой атаки».</p> <p>Практическое занятие № 14</p>	<p>1</p> <p>5</p>	
	Содержание	7	
Тема 9. Особенности управления коллективом.	Содержание	7	<p>ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25</p>
	<p>Руководство: власть и партнерство.</p> <p>Лидерство и партнерство.</p> <p>В том числе практических занятий и лабораторных работ</p> <p>Практическое занятие № 13 Моделирование процесса коллективного принятия решения, используя технику «мозговой атаки».</p> <p>Практическое занятие № 14</p>	<p>1</p> <p>5</p>	
	Содержание	7	
	Содержание	7	

	Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности		
	Практическое занятие № 15 Функции менеджмента в сервисной деятельности. Методы управления. Система методов управления.		
	Практическое занятие № 16 Определение лидера в коллективе.		
	Самостоятельная работа	1	
	Составление конспекта по теме: «Коммуникации и управленческое общение»		
Тема 10. Оптимизация рабочего времени.	Содержание	5	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25
	Способы анализа затрат рабочего времени Планирование рабочего времени. Причины потерь рабочего времени.	1	
	В том числе практических занятий и лабораторных работ	3	
	Практическое занятие № 17 Способы затрат рабочего времени. Причины потерь рабочего времени.		
	Практическое занятие № 18 Планирование рабочего времени. Долгосрочное планирование.		
	Самостоятельная работа	1	
	Составить конспект по теме: «Современные виды управления коллективом»		
Тема 11. Место и роль маркетинга в деятельности предприятия.	Содержание	4	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25
	Понятие маркетинга. Цели и задачи маркетинга в профессиональной деятельности	1	
	В том числе практических занятий и лабораторных работ	1	
	Практическое занятие № 19 Нормативно-правовые акты в маркетинговой деятельности.		
	Самостоятельная работа	2	
	Подготовить доклад «Формы социального партнёрства»		
Тема 12. Конфликты, стрессы.	Содержание	3	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25
	Конфликты, их виды. Способы разрешения производственных конфликтов. Стрессы, их природа. Управление стрессовыми ситуациями.	1	
	В том числе практических занятий и лабораторных работ	1	
	Практическое занятие № 20 Правила поведения в конфликтных ситуациях. Управление стрессами.		
	Самостоятельная работа	1	
	Составить конспект по теме «Конфликты, стратегия поведения в конфликтной		

	ситуации»		
Промежуточная аттестация	дифференцированный зачет	2	ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20- 23,25

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация программы дисциплины требует наличия учебного кабинета менеджмента.

Кабинет «Менеджмента», рабочее место преподавателя (стол, стул, компьютер, с лицензионным программным обеспечением,); 28 посадочных мест для обучающихся (14 столов, 28 стульев), 1 доска, 1 телевизор наглядные пособия, комплект учебно-методической документации по дисциплине, шкафы для хранения учебных материалов.

Практические занятия рекомендуется проводить с применением нормативных правовых актов, электронных справочно-правовых систем «Консультант Плюс», «Гарант», с использованием кейс-технологий.

Проведение контроля подготовленности обучающихся к выполнению практических занятий, рубежного и промежуточного контроля уровня усвоения знаний по темам дисциплины, а также предварительного итогового контроля уровня усвоения знаний за семестр рекомендуется проводить с использованием тестов.

3.2. Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основная литература:

1. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 175 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08328-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539224>

2. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 241 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16617-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539809>

Дополнительная литература:

1. Михалева, Е. П. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535392>

2. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко [и др.]; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 379 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17649-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536600>

3. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 595 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18120-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534323>

4. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18492-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535154>

Интернет-источники:

1. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>
2. Информационно-правовой портал «Консультант-плюс» - <http://www.garant.ru/>
3. Информационно-правовая система «Консультант Плюс» - <http://www.consultant.ru/>

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения занятий и по итогам изучения дисциплины.

<i>Код и наименование профессиональных и общих компетенций формируемых в рамках дисциплины¹</i>	<i>Результаты обучения</i>	<i>Методы оценки</i>
ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25	<i>знать:</i> - основные положения современного менеджмента; - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; приемы делового общения.	Текущий контроль при проведении: устного опроса; -тестирования; -оценки результатов самостоятельной работы; - письменная работа Промежуточная аттестация в форме - дифференцированного зачета;
ОК 1-7 ПК 3.1.-3.4 ЛР 1-12, 13, 15, 19, 20-23,25	<i>уметь:</i> - принимать участие в организации работы подразделения; - применять в профессиональной деятельности приемы делового общения; - организовывать собственную профессиональную деятельность;	Текущий контроль при проведении: устного опроса; -тестирования; -оценки результатов самостоятельной работы; - письменная работа Промежуточная аттестация в форме - дифференцированного зачета;

Образовательные технологии

При изучении дисциплины применяются следующие образовательные и интерактивные технологии:

- технология адаптивного обучения;
- технология информационно-коммуникационного обучения;
- технология проектного обучения.
- лекция-визуализация
- лекция с применением технологий проблемного обучения
- лекция-диалог
- встречи со специалистами соответствующего профиля и т.п.
- организация тематических мероприятий, экскурсий и т.п.
- решение конкретных профессиональных ситуаций

¹ В ходе оценивания могут быть учтены личностные результаты.

Тестовые вопросы для проведения текущего контроля по дисциплине «Основы менеджмента»

Подчеркните правильный ответ:

Тест по теме «Сущность и характерные черты современного менеджмента»

1. Благодаря разработке школы человеческих отношений была:
разработаны методы анализа работы и рабочего места
создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления
переосмыслена правильность концепции Ф.Тейлора и его теории «кнута и пряника»
введена в научный оборот концепция «человека экономического»
2. Объект изучения в курсе «Менеджмент»:
руководитель и его работа
управленческий цикл и его составляющие
процесс управления как массовое явление
организация и ее устройство
3. Системный подход используется при ...
выработке миссии организации
распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями
определении оптимального способа решения управленческой задачи
объяснении характера работы руководителей
4. Наука «менеджмент» возникла в условиях:
становления крупного бизнеса
краха эпохи «свободного предпринимательства»
роста активности трудящихся, расцвета профсоюзного движения
перехода к фабричному производству
5. Ключевое понятие школы науки управления:
Трудовая норма
Человеческий фактор
Функция
Управленческая задача
6. Процессный подход позволил:
исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней
автоматизировать часть процессов управления
признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
широко использовать математические методы в управлении
7. Человек в процессе производства рассматривается как «живая машина, требующая регулировки» представителями школы
науки управления
человеческих отношений
научной
классической
8. При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:
изменения устройства системы управления
непрерывного совершенствования технологической подсистемы
расширения масштабов деятельности
перехода на новый жизненный цикл
9. Человек в процессе производства рассматривается как «активный фактор, требующий особого внимания» представителями школы:
научной
науки управления
человеческих отношений
классической

10. Основу научного подхода к управлению составляет анализ выполняемой работы. Так считал:

Мэйо Э.

Файоль А.

Винер Н.

Тейлор Ф.

11. В рамках школы человеческих отношений были разработаны:

принципы определения нормы управляемости

основные теории мотивации

основные приемы формализации управленческих задач

принципы нормирования труда

12. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает:

управленческая задача

связующий процесс

организация

ситуация

13. Ситуационный подход позволил:

признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

широко использовать математические методы в управлении

автоматизировать часть процессов управления

исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

14. Объект изучения в школе человеческих отношений:

Отдельная управленческая задача

Процесс управления

Законы взаимодействия объекта и субъекта управления

Рабочее место и выполняемая на нем работа

15. Основной метод исследования, используемый научной школой управления – ...

построение математической модели

анализ накопленного опыта

опросы

хронометраж

16. Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе:

все меняется: среда, организация, задачи управления

меняется внешняя среда, только поэтому должна меняться организация

любая управленческая задача может быть представлена в виде математической модели.

Проигрывание ситуации на этой модели и позволяет управлять правильно

изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме

17. Развитие школы науки управления позволило ...

объяснить логику поведения работника в организации

использовать ЭВМ для решения ряда управленческих задач

признать важность ситуационных переменных сократить непроизводительные затраты труда и времени

18. В основе концепции классической школы управления лежит следующее утверждение:

«Работа любого руководителя ...»

носит индивидуальный характер, именно поэтому управление это и наука и искусство

определяется конкретными особенностями данной организации, поэтому так важен опыт однотипна и не зависит от особенностей технологического процесса

всегда конкретна и должна осуществляться в рамках, прописанных в инструкциях

19. Различия между национальными системами управления определяют:

религия

закон

традиция

менталитет

20. Основной метод исследования, используемый школой человеческих отношений:

Анализ накопленного опыта

Построение математической модели

Хронометраж

Опросы

21. «При правильной организации собственной работы каждый руководитель может добиться успеха». Так считал:

Тейлор Ф.

Форд Г.

Файоль А.

Слоун А.

22. Менеджерами называются:

должностные лица, осуществляющие контакты с внешней средой организации

должностные лица, имеющие подчиненных

должностные лица, имеющие полномочия по распоряжению ресурсами организации

владельцы организации

23. Основной метод исследования, используемый новой школой:

Хронометраж

Построение графической модели

Построение математической модели

Разделение целого на части и их детальный анализ

24. Модель «черный ящик» рассматривает организацию как систему:

открытую

закрытую

постоянную

временную

25. Ключевое понятие классической школы:

трудовая норма

человеческий фактор

функция

управленческая задача

26. В рамках научной школы управления были разработаны ...

основные приемы формализации управленческих задач

основные теории мотивации

принципы определения нормы управляемости

принципы нормирования труда

27. Цель существования коммерческой организации:

выпуск товаров широкого потребления

получение прибыли

удовлетворение конкретной потребности

получение дохода и выплата налогов

28. Благодаря разработкам научной школы управления ...

разработаны методы анализа работы и рабочего места

введена в научный оборот концепция «человека экономического»

переосмыслена правильность концепции Ф.Тейлора и его теории «кнута и пряника»

создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления

29. В рамках классической школы управления были разработаны:

рамки ответственности мастера и рабочего

основные теории мотивации

принципы определения нормы управляемости

основные приемы формализации управленческих задач

30. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.

системного

ситуационного

процессного

стратегического

Тест по теме «Организация как объект управления»

1. Понимание термина «угрозы и возможности»

в буквальном смысле

анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении

обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде

художественный образ

2. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:

технология

цели

стратегия

миссия

3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.

М.Портер

Г. Саймон

Б. Карлофф

П. Друкер

4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

Б. Карлофф

М.Портер

Г. Саймон

5. Составляющие внешней среды

микроокружение

мегаокружение

макроокружение

миниокружение

6. SWOT-анализ включает ...

анализ возможностей организации и вероятных угроз

анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами

анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков

все отмеченное выше

7. Различия STEP и SWOT анализов:

SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

8. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...

окружение не будет изменяться

в окружении не будет происходить качественных изменений

в окружении постоянно будут происходить изменения

9. Исходный этап процесса стратегического управления

анализ среды

определение миссии фирмы

- определение целей фирмы
 выработка стратегий поведения фирмы на рынке
10. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия
 принцип конкурентоспособности
 динамический принцип и принцип сравнительного анализа
 метод наблюдения
 системный подход
 принцип учета специфики предприятия
 сравнительный подход
 комплексный анализ
11. Стратегическая зона хозяйствования — это ... зона наибольшего хозяйственного риска
 перспективный сегмент рынка
 сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
 свободная экономическая зона
12. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.
 высокого
 низкого
 среднего
13. Конкуренция между городами возникает по поводу ...
 привлечения квалифицированных кадров
 привлечения капиталов
 привлечения капиталов и кадров
 продажи продукции, производимой на территории данных городов
14. Центральная компетенция — это ...
 компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
 компетенция управленческого персонала фирмы
 компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
 уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом
15. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
 сильные стороны
 слабые стороны
 возможности
 угрозы
16. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...
 STEP – анализ
 SWOT- анализ
 управленческий анализ
 проблемный анализ
17. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.
 1-й
 2-й
 3-й
 4-й
 5-й
18. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:
 мнения специалистов
 анализ конкурентной силы

таблица профиля среды организации
главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
индикаторы стратегической деятельности
публикации по проблемам организации
заключение относительно конкурентной позиции +
матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

19. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой

«Бритва Якока»

«Бритва Оттава»

«Бритва Оккама»

«Бритва Джилетт»

20. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:

материально-техническое обеспечение

продажи

закупки

управление людскими ресурсами

производство

коммуникации

анализ конкурентоспособности

21. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации

уровень специализации поставщика

концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами

темпы инфляции и нормы налогообложения

последовательность в разработке продуктов

рост доходов ниже среднего

22. Характеристики корневых компетенций фирмы:

они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя

их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам

они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках

это знания, умения и положение фирмы на рынке

это совокупность определенных ключевых факторов успеха

все перечисленные

правильных ответов нет

23. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:

цели

бизнес-процессы

технология

люди

миссия

власть

стратегия

культура организации

структура

Вопросы к дифференцированному зачету

1. Основные понятия, сущность, принципы менеджмента
2. Управление: сущность, составляющие. Принципы управления
3. Методы управления: процессный, системный и ситуационный подходы
4. Социально психологические методы управления.
5. Понятие коммуникации. Классификация коммуникаций в профессиональной деятельности

6. Элементы коммуникаций Коммуникации в организации любого типа
7. Организация диспетчерской службы как объект управления
8. Типы организационных структур
9. Внутренняя и внешняя среда организации
10. Планирование профессиональной деятельности;
11. Стратегическое и перспективное планирование;
12. Организация как функции менеджмента
13. Понятие мотивации
14. Общая характеристика мотивации. Способы мотивации профессиональной деятельности
15. Понятие контроль, сущность, значение, функции контроля
16. Виды контроля
17. Понятие классификация виды управленческих решений
18. Процесс принятия и реализации управленческих решений
19. Современный менеджер в диспетчерской службе.
20. Функционал современного менеджера диспетчерской службы
21. Руководство: власть и партнерство.
22. Лидерство и партнерство
23. Способы анализа затрат рабочего времени
24. Планирование рабочего времени.
25. Причины потерь рабочего времени
26. Понятие маркетинга. Цели и задачи маркетинга в профессиональной деятельности
27. Конфликты, их виды.
28. Способы разрешения производственных конфликтов.
29. Стрессы, их природа.
30. Управление стрессовыми ситуациями

Практические задания

Задание 1.

Решите ситуационные задачи

Ситуация 1

Прочитайте высказывание американского учёного П. Друкера:

«Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Менеджмент, в сущности, является и стимулирующим элементом социальных изменений, и локомотивом значительных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену – взрыву образования».

Ответьте на вопросы:

1. Какое словосочетание выражает главную идею автора?
2. Каково отношение автора к менеджменту?
3. Как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшее десятилетие?

Ситуация 2

Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

Постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

Сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

Антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

Поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

Право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения, старших младшими;

Воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая системы пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Ответьте на вопросы:

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолеть?

Задание 2.

Ситуация 1

Цель вашей беседы: заключить соглашение на продажу партии товара. В ответ на ваше предложение по цене, ваш партнер заявляет следующее: «Ваша продукция нас устраивает, но ваша цена очень высока. Мы параллельно «зондировали почву» в другой фирме, они предложили аналогичную продукцию, но по более низкой цене, и срок выполнения заказа меньше...».

Какие приемы вы используете для убеждения? Предложите не менее двух способов.

Ситуация 2

Вы, являясь руководителем делегации, ведете переговоры по поводу получения весьма крупного контракта. Вдруг в середине переговоров один из членов вашей делегации выступает с инициативой, которая идет вразрез с вашими планами ...

Предложите, какие меры нужно предпринять, чтобы получить желаемый результат? Ответ аргументируйте.

Ситуация 3

Вы встретились с представителем фирмы, с которой намерены установить длительные деловые отношения. Однако, в ходе переговоров вы обнаружили, что их предложения нереальны, они блефуют. Что делать?

Предложите, какие меры нужно предпринять, чтобы получить желаемый результат? Ответ аргументируйте.

Задание 3.

Задание 1

Задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем большое значение приобретает социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существует две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению её конкурентоспособности, росту издержек,

которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствуют решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для анализа:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

Задание 2

Определите: тип конфликта, причины конфликта, предложите пути разрешения ситуации, последствия конфликта

Ситуация

На торговых площадках АвтоВАЗа скопилось более 20 тыс. непроданных автомобилей. Дилеры винят в этом завод, который, по их мнению, слишком завысил цены на свою продукцию. На заводе считают, что всему виной – жадность дилеров, не желающих снижать розничные цены. Вице-президент по маркетингу заявил, что завод приостановит отгрузку машин фирмам, которые не прислушались к рекомендациям АвтоВАЗа снизить цены.

Задание 3

Постройте схему, характеризующую цикличность процесса менеджмента. Поясните взаимозависимость и взаимопроникновение функций.

Задание 4.

Задание 1. Ознакомьтесь с материалами кейса

Задание 2. На листе формата А4 нарисуйте организационную структуру управления ООО «ДАК»

Задание 3. Какой тип организационной структуры сформирован на предприятии? Свой ответ аргументируйте.

ООО « ДАК» создано в мае 2000 г. в соответствии с Законами Страны N «О хозяйственных обществах», «О предпринимательстве», «О внешнеэкономической деятельности», действующим законодательством Страны N, а также Учредительным договором.

Общество создано на коллективной форме собственности с правом найма рабочей силы.

В настоящее время численность ООО «ДАК» составляет 230 человек, в том числе 52 женщин; руководители, ИТР и служащие - 89 чел. , рабочие — 141 чел.

Для регулирования отношений между собственником и работниками используется следующие документы:

- трудовые договора;
- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- положения об оплате труда.

Формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия определяются при заключении трудовых договоров с ними на основе законодательства Страны N с учетом трудового вклада каждого работника предприятия.

Продолжительность и распорядок рабочего времени на предприятии, порядок предоставления выходных дней, а также порядок предоставления и продолжительность отпусков, включая дополнительные и другие условия труда определяются в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка.

По структурному составу ООО «ДАК» состоит из АУП - руководство, отдел кадров и делопроизводства, отдел охраны труда, бухгалтерия, планово-экономический отдел; отдел маркетинга, отдел продаж окон, отдел продаж труб; производство металло - пластиковых окон и жалюзи; производство станков, оборудования, инструмента; производство труб и фитингов.

Руководит предприятием директор. Он осуществляет управление предприятием, организует его производственную, социальную и иную деятельность. Обладает соответствующими способностями, деловыми и личными качествами:

- широким и политическим кругозором;
- комплексом теоретических и практических знаний;
- достаточными организаторскими способностями.

Имеет соответствующие знания в области техники, экономики, организации производства и управления, социологии и психологии и ряда других наук на уровне новейших достижений науки и техники.

В непосредственном подчинении директора находятся: коммерческий директор, технический директор, зам. директора по правовым вопросам, зам. директора по экономическим вопросам

Коммерческий директор обеспечивает разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции, принимает меры по своевременному заключению договоров с поставщиками и потребителями, расширению прямых и длительных хозяйственных связей. Обеспечивает ритмическую, целенаправленную работу отделов продаж и сбытовых подразделений на изучение перспективного спроса на выпускаемую продукцию, постоянное расширение рынков сбыта, разрабатывает стратегию продвижения товаров на рынке сбыта, руководит работой по созданию дилерской сети сбыта продукции. Функционально подчиняются: отдел продаж труб; отдел продаж окон, отдел маркетинга.

Технический директор руководит разработкой перспективных планов развития производства, обеспечивает освоение в производстве новых видов продукции, ритмичного выпуска продукции в соответствии с заключенными договорами, постоянное совершенствование производственных отношений: организует разработку и выполнение планов внедрения новой техники и технологии. Внедряет новые, более совершенные методы контроля качества продукции, осуществляет проверку изготовления деталей, узлов и изделий с целью своевременного предупреждения брака. Разрабатывает задания, направленные на проектирование нестандартного оборудования, руководит работой по планировке производств, размещению оборудования, организации рабочих мест, контролирует соблюдение технологической дисциплины, планирует сроки внедрения в производство нового оборудования.

Зам. директора по правовым вопросам обеспечивает правильное применение действующего законодательства в обществе, принимает активное участие в разработке правовых документов хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет контроль за тем, чтобы ни один акт правового характера не принимался без предварительной проверки, представляет интересы предприятия в судах, арбитраже при рассмотрении трудовых и хозяйственных споров.

Зам. директора по экономическим вопросам осуществляет руководство организацией и совершенствованием экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов, ускорение темпов роста производительности труда, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости продукции, обеспечивая правильное соотношение роста производительности труда и средней заработной платы. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности всех подразделений предприятия по разработке перспективных и текущих планов, мероприятий по совершенствованию хозяйственного механизма экономической работы, выявлению и использованию внутрихозяйственных резервов. Функционально подчиняется планово-экономический отдел.

Отдел охраны труда подчиняется непосредственно директору предприятия. Инженер по ОТ разрабатывает систему управления охраной труда; проводит оперативно-методическое руководство всей работой по охране труда, составляет раздел «охрана труда» коллективного договора, проводит вводный инструктаж по вопросам охраны труда, организует обеспечение работающих правилами, нормами, положениями, инструкциями и другими документами по охране труда, осуществляет учет, анализ несчастных случаев, профессиональных заболеваний и аварий, контролирует обеспечение работающих средствами индивидуальной защиты, осуществляет своевременное проведение обучения и инструктажей работающих, аттестации и перееаттестации по вопросам охраны труда должностных лиц и лиц, выполняющих работы повышенной опасности.

Отдел персонала является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется директору. Основная задача отдела кадров — организация работы по обеспечению предприятия кадрами рабочих, специалистов и служащих требуемых специальностей и квалификацией в соответствии с планами по труду и заработной плате, их расстановка, изучение, подготовка и воспитание; разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, а также пуском новых производственных объектов.

Планово-экономический отдел. Основные задачи ПЭО - руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности; организация комплексного экономического анализа деятельности предприятия и участие в разработке мероприятий по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства; организация и совершенствование внутреннего хозяйственного расчета; разработка проектов оптовых и розничных цен на выпускаемую продукцию и утверждение планово-расчетных цен.

Бухгалтерия является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется директору предприятия. Возглавляет бухгалтерию главный бухгалтер, который назначается на должность и освобождается от должности директором предприятия. Основными задачами бухгалтерии являются:

- организация достоверного и правильного учета и отражения на счетах материальных, трудовых и финансовых ресурсов Общества;
- обеспечение непрерывного контроля за исполнением обязательств, наличием и движением имущества предприятия, использованием материальных и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, сметами и бюджетом;
- формирование полной, достоверной информации о хозяйственных процессах деятельности Общества, а также для ее использования инвесторами, поставщиками, покупателями, финансовыми, налоговыми, статистическими и банковскими учреждениями и другими заинтересованными органами и организациями.

Отдел продаж окон самостоятельное структурное подразделение подчиняется коммерческому директору. В подчинении начальника отдела продаж окон находятся специалисты по продажам — 3 чел., специалист по маркетингу, продавец-кассир. Все специалисты отдела имеют высшее образование. Основные задачи отдела продаж окон — организация сбыта оконной продукции предприятия в соответствии с заказами и заключенными договорами; оперативный контроль за своевременной установкой окон согласно заказам и оформленным договорам; подготовка проектов перспективных планов производства и реализации продукции, проведение работ по изучению спроса на продукцию предприятия, прием мер по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию; участие в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на заявленные иски.

Отдел продаж труб - самостоятельное структурное подразделение подчиняется коммерческому директору. Руководит - начальник отдела, в его подчинении находятся 7 специалистов по продажам и продавец-кассир. Все работники отдела имеют высшее техническое или среднее-специальное образование. Основные задачи отдела продаж труб — подготовка проектов перспективных и годовых планов производства и реализации пластиковых труб любых назначений — внутренних, наружных, магистральных, газовых, водоотводных, а также фитингов из полипропилена в широком ассортименте для холодного и горячего водоснабжения и канализации; контроль за выполнением производством заказов, договорных обязательств в установленные сроки, по объему реализуемой продукции, номенклатуре, комплектности и качеству, за состоянием запасов готовой продукции на складах; оперативный контроль за своевременной отправкой продукции согласно оплаченным заказам и оформленным договорам; обеспечение учета выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации; обеспечение своевременного поступления средств за реализованную продукцию.

Отдел маркетинга - самостоятельное подразделение с подчинением коммерческому директору. Основная задача отдела - обеспечение необходимой маркетинговой информацией в интересах разработки стратегии и тактики развития рыночного поведения фирмы; выполнение всех необходимых работ по анализу и оценке различного рода текущих и перспективных рыночных ситуаций; постоянное участие в формировании товарной, ценовой, сбытовой, рекламной и сервисной стратегии маркетинга; определение и реализация мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта; организация рекламной деятельности, а также разработка комплекса мероприятий по формированию и поддержке связей с общественностью, обеспечивающих как необходимую доходность и прибыльность деятельности предприятия.

Производство металлопластиковых окон - самостоятельное структурное подразделение, подчиняется техническому директору предприятия. Непосредственное руководство производством окон осуществляет начальник производства. В его подчинении находятся: инженер по подготовке производства, мастер, бюро снабжения и сбыта - 3 специалиста по снабжению и сбыту; склад профиля и фурнитуры - зав. складом, кладовщики - комплектовщики 2 чел.; участок сборки окон - слесари - сборщики 3, 4, 5 раз. - 10 чел.; участок по монтажу окон - монтажники м-п окон 3, 4, 5 р.-12 чел.; водитель – экспедитор, участок изготовления жалюзи - мастер, сборщик жалюзи.

Основные задачи производства окон — своевременное и качественное изготовление оконной продукции и жалюзи согласно заключенным договорам и заказам.

Производство станков, оборудования, инструмента — самостоятельное структурное подразделение, подчиняется техническому директору. Непосредственное руководство производством СОИ осуществляет начальник производства, основной задачей которого является обеспечение организации и высокоэффективной работы производства, постоянный контроль финансовых смет расхода по каждому изделию.

Основные задачи производства СОИ - мелкосерийное производство оборудования по переработке пластмасс (экструдерные линии), станков для изготовления металлопластиковых окон, пресс-форм.

В структуру производства СОИ входят - конструкторское бюро, технологическое бюро, бюро материально-технического снабжения, бюро сбыта, ремонтно-механический участок, слесарно-сборочный участок, электромонтажный участок, бюро вычислительной техники и средств связи.

Высокое качество выпускаемой продукции обеспечивается мощной конструкторской и технологической службой, которая занимается разработкой, в ее составе работают высококвалифицированные специалисты с высшим техническим образованием, кандидаты технических наук. Все разработки воплощаются в металл на собственном опытном производстве.

На всех участках производства работают высококвалифицированные рабочие 5 и 6 разрядов - токаря, фрезеровщики, шлифовщики, слесари - инструментальщики, слесари механо -сборочных работ, многие из них имеют высшее и среднее специальное образование, а также опыт работы в машиностроении.

Бюро сбыта станков, оборудования и инструмента осуществляет организацию сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами, ее отгрузку потребителями в сроки и объеме, установленными планом реализации; обеспечивает контроль за выполнением подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств в установленные сроки, по объему реализуемой продукции, номенклатуре, комплектности и качеству готовой продукции; осуществляет оперативный контроль за своевременной отправкой оборудования, согласно оплаченным заказам и оформленным договорам; участвует в подготовке проектов перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, выполняет работу по изучению спроса на производимую продукцию, участвует в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей.

Производство труб и фитингов — самостоятельное структурное подразделение, подчиняется непосредственно техническому директору предприятия. Основные задачи - производство пластиковых труб любых назначений - внутренних, наружных, магистральных, газовых, водоотводных полный ассортимент от диаметра 16 мм до 1000мм, от экологически чистых, применяемых в пищевой промышленности, до стойких к любым агрессивным средам, выпуск фитингов из полипропилена в широком ассортименте для холодного и горячего водоснабжения и канализации. Осуществляет руководство производством труб и фитингов - начальник производства. В его подчинении находятся - мастер, инженер- технолог, специалист по снабжению, зав. складом труб и фитингов, а также участки производства труб, производства и упаковки фитингов, раздувки труб, слесарно-ремонтный.

На всех участках производства работают высококвалифицированные работники.

Задание 5.

Текст задания:

1. Подготовьте и примите решение по заданной ситуации:

Ситуация 1

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объёма продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счёт существенного уменьшения розничных расценок
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции? Каков оптимальный вариант решения?

Ситуация 2

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнитель. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина

Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Вопрос: Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Задание 6.

«Хоторнские эксперименты». Элтон Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторн (США). Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности). На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда. На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений. Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе. Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений. Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» – положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления? 2. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре 24 – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 50–60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный

завод, рамы и корпуса, для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20- 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, 26 члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу. Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и

его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности. Вопросы для обсуждения: К какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»? Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается? Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре? Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе? Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись? Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте

Задания для самостоятельной работы Темы рефератов (докладов, презентаций)

1. Менеджмент: сущность и характерные черты.
2. Современный российский менеджмент.
3. Зарубежные модели менеджмента.
4. Сущность, виды и система управления менеджмента.
5. Процесс и функции управления.
6. Понятие, сущность и классификация организаций.
7. Социальная эффективность менеджмента.
8. Современный менеджер.
9. Самоменеджмент руководителя.
10. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.
11. Управленческое решение, его методы и уровни.
12. Управление конфликтами и стрессами.
13. Руководство: власть и партнерство.
14. Мотивация, потребности и делегирование.
15. Коммуникативность.

Критерии оценки компьютерного тестирования:

При проведении текущего контроля успеваемости в виде тестирования количество вопросов для студента - 30. Вопросы для студентов выдаются случайным образом, поэтому одновременно студенты отвечают на разнообразные по уровню сложности тестовые задания следующего типа: выбор одного правильного ответа; выбор нескольких правильных ответов. На выполнение заданий отводится 40 минут.

Знания студентов оцениваются по пятибалльной системе.

Количество правильных ответов:

85-100% - отлично,

70-84% - хорошо,

50-69% - удовлетворительно,

0-49% - неудовлетворительно.

Критерии оценивания практических работ:

При подготовке к практической работе рекомендуется использовать конспекты лекций, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины. Каждое задание практической работы оценивается по пяти балльной шкале:

Оценка «отлично» выставляется при соблюдении следующих условий: студент выполняет практические задачи в полном объеме, отвечает на все поставленные в практической задаче вопросы, выполняет все задания практической задачи.

Оценка «хорошо» выставляется по следующим критериям: студент допускает в

решении практической задачи незначительные неточности; правильно применены теоретические знания.

Оценка «удовлетворительно» выставляется по следующим критериям: допускает в решении практической задачи значительные неточности, в том числе неточно применены теоретические знания.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется по следующим критериям: студент не выполняет задания практической задачи, ответы содержат существенные ошибки.

Критерии оценки промежуточной аттестации:

Знания студентов оцениваются по пятибалльной системе.

5 «отлично» - глубоко и прочно усвоен весь программный материал; последовательно и точно построена речь; отсутствуют затруднения с ответами на дополнительные или уточняющие вопросы;

4 «хорошо» - усвоен весь программный материал; в речи имеются незначительные неточности; правильно применены теоретические знания; на большинство дополнительных или уточняющих вопросов дан ответ;

3 «удовлетворительно» - усвоена основная часть программного материала; речь не содержит «деталей»; недостаточно-правильные формулировки; на большинство дополнительных или уточняющих вопросов испытываются затруднения в ответе;

2 «неудовлетворительно» - не усвоена значительная часть программного материала; ответ содержит существенные ошибки.

В ходе оценивания могут быть учтены личностные результаты.

5. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае обучения в колледже лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности психофизического развития, индивидуальные возможности и состояние здоровья таких обучающихся.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.

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

Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий). На аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и (или) тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению университетом обеспечивается выпуск и использование на учебных занятиях альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы) а также обеспечивает обучающихся надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся

необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата материально-технические условия университета обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, а также пребывания в них (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов; наличие специальных кресел и других приспособлений).

На аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации лицам с ограниченными возможностями здоровья, имеющим нарушения опорно-двигательного аппарата могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).