

Министерство образования, науки и молодёжной политики Нижегородской области
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
«Арзамасский коммерческо-технический техникум»

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора УПРиЭД

_____ А.Н. Ушанков

«__» _____ 20__ г.

ПРОГРАММА ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

учебной дисциплины

ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

по специальности среднего профессионального образования

09.02.07 Информационные системы и программирование

2022

Одобрена методическим
объединением
информационных дисциплин

Протокол № ____

от « ____ » _____ 20 г

Председатель МО:

_____ Н.И. Богомолова

Автор:

Н.А. Вавилина, преподаватель первой квалификационной категории, ГБПОУ АКТТ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели проведения текущей аттестации

При проведении текущей аттестации преподавателями должны быть достигнуты следующие цели:

- определение степени усвоения информации, изложенной в теоретических источниках, и способности использования знаний в ходе самостоятельной работы и при выполнении практических заданий;
- стимулирование формирования практических умений и навыков, необходимых в практической, профессиональной деятельности;
- формирование готовности студентов самостоятельно применять накопленные знания при решении производственных заданий;
- оценка уровня полученных студентами знаний в теоретическом курсе, необходимых для профессионального роста;
- проверка степени достижения целей учебной программы дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Формы контроля, которые необходимо выполнить обучающемуся по специальности среднего профессионального образования 09.02.07 Информационные системы и программирование, для которых читается дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности»

Накопление знаний *в виде информации* у студентов специальности 09.02.07. Информационные системы и программирование, контролируется преподавателем путем проведения следующих видов контроля:

- текущий контроль.

В результате изучения дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» студент должен:

знать:

- функции менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- методы управления конфликтами;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

уметь:

- применять в профессиональной деятельности приемы делового общения;
- принимать эффективные решения.

1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.

Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	В том числе лабораторные и практические
Раздел 1 Сущность менеджмента	4	-
Раздел 2 Внутренняя и внешняя среда организации	6	2
Раздел 3 Технология управления	18	2
Раздел 4 Управленческие процессы	10	4
Раздел 5 Управление конфликтами	6	-
Дифференцированный зачет	2	-
Самостоятельная работа	2	-
Итого:	48	8

3. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Приобретенные студентами в ходе изучения дисциплины “ Менеджмент в профессиональной деятельности ” умения и знания, включающие в себя:

- применение в профессиональной деятельности приемов делового общения;
- умение принимать эффективные решения.

контролируются преподавателем в рамках текущего контроля.

3.1. Текущий контроль

Текущий контроль предназначен для проверки качества усвоения материала по изученной теме, стимулирования своевременной учебной работы обучающихся и получения обратной связи для планирования и осуществления корректирующих и предупреждающих действий, а также, при необходимости, и коррекции методики проведения занятий.

Текущий контроль проводится в форме:

- устного опроса,
- выполнения тестовых заданий,
- самостоятельной работы в тетради с использованием учебника,
- составление опорно-схематичного конспекта (ОСК),
- контрольной работы по вопросам,
- отчета после экскурсии, реферата по заданной теме предусматривает самостоятельную работу с дополнительной литературой,
- самостоятельной работы – проект (доклад) по заданной теме, по вопросам, изученным как на лекциях, так и на практических занятиях.

Результаты текущего контроля оцениваются по 5 бальной шкале и регистрируются в журнале.

Критерии оценки

Результаты текущего контроля оцениваются по 5 балльной шкале и регистрируются в журнале.

Для оценки результатов текущего контроля выбраны следующие критерии:

Устный опрос.

«5» Ставится за полный исчерпывающий ответ по всем вопросам.

обучающийся должен:

- последовательно излагать конкретный материал;
- уметь анализировать, обобщать, выявлять связи между биологическими процессами и явлениями;
- знать систематические категории растений и животных;
- знать основы анатомии и физиологии человека;
- показывать связь биологии с медициной и другими науками.

«4» Ставится за полный ответ, в котором допускаются отдельные неточности, обучающийся не даёт полного ответа на дополнительные вопросы, затрудняется в обосновании биологических процессов и явлений.

«3» Ставится студенту, который неполно отвечает как на основные, так и на дополнительные вопросы (недостаточно или полностью не раскрыт один вопрос, есть неточности, непоследовательно излагает материал, не умеет анализировать и обобщать).

«2» Ставится студенту, который не знает программного материала, не правильно отвечает на поставленные вопросы, допускает существенные ошибки в ответе.

«1» Ставится студенту, который ничего не ответил

Выполнение тестовых заданий.

Задания с выбором ответа (закрытый тест), задания «дополните предложение» (открытый тест) оцениваются в один и два балла соответственно. Как правило, на одно задание с выбором ответа приходится около минуты, а на составление свободного ответа – около трёх минут.

Тестовое задание на сопоставление понятий и определений.

Оптимально на одном тестовом опросе дать 10 заданий:

Но в любом случае критерии оценок: «5»: (80 – 100 % от общего числа баллов)

«4»: (70 - 75 %)

«3»: (50 - 65 %).

Здесь возможны варианты, поэтому лучше ориентироваться по процентам.

Блиц – опрос

Перед обучающимися стоит задача ответить «да» или «нет», задание достаточно простое, оно используется чаще всего при дифференцированном опросе. При оценке используются следующие критерии:

Критерии оценок: «5»: (80 – 100 % от общего числа баллов)

«4»: (70 - 75 %)

«3»: (50 - 65 %).

Устные задания со свободным ответом.

Учитывая то, что многие студенты плохо владеют письменной речью, излагают свои мысли пространно, часто не по существу, учителю следует предлагать вопросы, требующие ответа, состоящего из трёх – шести фраз. В ходе текущей проверки знаний важно анализировать ответы обучающихся в группе, обращать внимание на их недостатки, показывать образцы лучших ответов, проводить обмен работами для их анализа самими обучающимися.

Одно и то же задание может быть выполнено с разной глубиной и полнотой, на репродуктивном и творческом уровнях.

Составление опорно-схематического конспекта (ОСК)

Перед обучающимися ставится задача научиться «сворачивать» конспекты до отдельных слов (словосочетаний), делать схемы с максимальным числом логических связей между понятиями. Работа эта крайне сложная, индивидуальная. Помощь в создании ОСК окажут критерии оценивания ОСК.

Критерии оценивания ОСК по составлению:

Полнота использования учебного материала.

Логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями).

Наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость ОСК).

Грамотность (терминологическая и орфографическая).

Отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы.

Самостоятельность при составлении.

Критерии оценки работы студентов в группе (команде)

умение распределить работу в команде;

умение выслушать друг друга;

согласованность действий;

правильность и полнота выступлений.

активность

Реферат по заданной теме предусматривает самостоятельную работу с дополнительной литературой. Кроме умения выбрать главное и конкретное по теме, необходимо оценить следующее:

полноту раскрытия темы;

все ли задания выполнены;

наличие рисунков и схем (при необходимости);

аккуратность исполнения.

Каждый пункт оценивается отдельно в баллах.

Удобнее оформить итоги в виде таблицы.

Самостоятельная работа – проект (доклад) по заданной теме

Форма контроля по аналогии с предыдущей работой.

Подытоживая всё выше изложенное можно сказать, что учитель может оценить работу, если он изначально четко поставил цели и критерии оценки.

Задача

Кроме знаний теоретического материала, обучающиеся должны показать практические умения. Задача оценивается в зависимости от того, в каком порядке обучающийся выполняет действия, как может применять формулы, объяснять каждое действие, делать вывод в целом по полученным результатам.

4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная литература:

3.2.1. Основная литература: 1. Менеджмент: учебник для СПО Е.Л. Драчёва, Л.И. Юликов, Издательский центр «Академия» 2017 – 288 с.

Приложения к программе текущей аттестации

Министерство образования, науки и молодёжной политики Нижегородской области
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
«Арзамасский коммерческо-технический техникум»

УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора УПРиЭД

_____ А.Н. Ушанков
« ____ » _____ 20__ г.

**Комплект
контрольно-измерительных материалов
для текущего контроля знаний**

Специальность: 09.02.07 Информационные системы и программирование

Дисциплина: Менеджмент в профессиональной деятельности

Курс: 4

Преподаватель: _____

Н.А. Вавилина

Рассмотрено на заседании МО
Протокол от «___» ___ 20__ г №___
Председатель МО _____

Н.Ю. Куликова

Текущий контроль
Тест «История менеджмента»
1 вариант

1. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

- А) в 19 в.;
- Б) в 18 в.;
- В) на рубеже 19 и 20-х вв.;
- Г) в середине 20 в.

2. Какое государство является родиной менеджмента?

- А) Франция;
- Б) США;
- В) Россия;
- Г) Англия.

3. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- А) А. Файоль;
- Б) Д. Гетти;
- В) М. Фоллетт;
- Г) Ф. Тейлор.

4. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?

- А) классической или административной школы;
- Б) школы научного управления;
- В) школы поведенческих наук;
- Г) школы человеческих отношений.

5. Кто был основоположником административной школы?

- А) А. Файоль;
- Б) Д. Гетти;
- В) М. Фоллетт;
- Г) Ф. Тейлор.

6. Процессный подход рассматривает управление как

- А) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- Б) взаимодействие работников;
- В) определённую ситуацию;
- Г) совокупность элементов системы.

7. Какая школа зародилась во время Второй мировой войны и начала внедрять в управление такие науки как статистику, моделирование, математику?

- А) школа человеческих отношений;
- Б) школа количественных методов;
- В) классическая или административная школа управления;

Г) школа научного управления.

8. Чьё учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

- А) А. Файоля;
- Б) Ф. Тейлора;
- В) М. Фоллетт;
- Г) Д. Гетти.

9. Кто из учёных внёс наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

- А) А. Файоль;
- Б) Д. Гетти;
- В) М. Фоллетт;
- Г) Ф. Тейлор;

10. Ситуационный подход рассматривает управление как

- А) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- Б) взаимодействие работников;
- В) определённую ситуацию;
- Г) совокупность элементов системы.

Тест «История менеджмента» 2 вариант

1. Кто впервые ввёл понятие «принципы менеджмента»?

- А) А. Файоль;
- Б) Ф. Тейлор;
- В) М. Фоллетт.

2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

- А) в 19 в.;
- Б) в 18 в.;
- В) на рубеже 19 и 20-х вв.;
- Г) в середине 20 в.

3. В какой стране сложились условия, которые способствовали появлению менеджмента?

- А) Аргентине;
- Б) Бразилии;
- В) Польше;
- Г) США.

4. Представители какой школы использовали наблюдения, замеры, кинокамеру для усовершенствования операций ручного труда?

- А) японской;
- Б) административной;
- В) научного управления;
- Г) количественных методов.

5. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

- А) четыре;
- Б) три;
- В) пять;
- Г) два.

6. Какую задачу преследовала административная школа?

- А) совершенствование управления организаций в целом;
- Б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах;
- В) определить лидера в трудовом коллективе;

Г) изучить межличностные отношения в коллективе;

7. *Какая школа зародилась во время Второй мировой войны и начала внедрять в управление такие науки как статистику, моделирование, математику?*

А) школа человеческих отношений;

Б) школа количественных методов;

В) административная школа;

Г) школа научного управления.

8. *Системный подход рассматривает управление как*

А) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

Б) взаимодействие работников;

В) определённую ситуацию;

Г) совокупность элементов системы.

9. *Представитель какой школы внедрил в управление идею участия рабочих в управлении; изучал стрессы и их влияние на взаимоотношения в коллективе; способы разрешения конфликтов и т.д.*

А) Ф.Тейлор (школа научного управления)

Б) А. Файоль (административная школа)

В) М. Фоллет (школа человеческих отношений)

10. *Кто является представителем школы человеческих отношений:*

А) А. Файоль;

Б) Э. Мэйо;

В) Ф. Тейлор.

Ситуации для анализа по теме: «Сущность и характерные черты современного менеджмента»

1. Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют 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 ее 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, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы

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?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

- в масштабах фирмы?
- в масштабах региона, страны?

2. В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и

«Панасоник». Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал основные положения менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

3. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?

4. Вашему вниманию предлагаются наиболее распространенные и известные точки зрения на менеджмент как науку. Внимательно прочитайте и обоснуйте приведенные утверждения:

теория менеджмента не имеет своих объективных законов, так как все знания об управлении включаются в состав «управленческих аспектов различных наук об управлении».

теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счёт синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

Задание:

Какую точку зрения вы считаете правильной? Существует ли такая самостоятельная наука как менеджмент?

Каковы составляющие менеджмента как науки?

Какова роль менеджмента в условиях современного рыночного хозяйствования?

5. Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

Менеджмент, как и любая наука, может быть заучен и применён на практике в любой ситуации. Менеджмент – это сложное социально-экономическое явление, т.к. ситуации не стандартны. Важна не только теория менеджмента, а искусство применения его на практике.

Задание:

Какую точку зрения вы считаете правильной? Существует ли такая самостоятельная наука как менеджмент?

В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления?

Ситуация для анализа по теме: «Внешняя и внутренняя среда организации»

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы

Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

Какие цели может поставить руководство предприятия?

Самостоятельная работа по теме «Внешняя и внутренняя среда организации»

На основе рекомендаций, которые должны быть учтены при формулировании миссии организации, и примера, приведенного в табл., определите миссии остальных организаций.

Организации	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного

	развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Кондитерская фабрика	
Образовательное учреждение	
Опытно-конструкторское бюро	
Фирма-производитель оборудования для офисов	

Ваша фирма планирует за три года поднять производительность труда на 20%, увеличив выпуск продукции на 15%, расширить свои позиции на рынке в другом городе на 8%. При этом у ваших партнеров в лице поставщика сырья прибыль увеличится на 8%, а у посредников - на 15%. Дайте определение внутренним и внешним целям. Укажите, какие из перечисленных целей относятся к внутренним, а какие — к внешним целям?

3. Вы создаете предприятие по производству верхней мужской и женской одежды. Планируется, что вы сосредоточите внимание на выпуске шуб и дубленок высокого качества и по дорогой цене. Основное кредо вашего предприятия в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учет их запросов и пожеланий. Для решения этих проблем фирма закупила лучшие швейные машины, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высококачественных и дорогих мехов. Определите миссию вашего предприятия и составьте расшифровку к ней.

Самостоятельная работа по теме «Стратегическое планирование»

Вариант 1

Поставьте цель перед функциональными подсистемами: маркетинг, менеджмент, финансы. Рыбокомбинат, выпускающий кулинарную продукцию и консервы в банках, при исследовании рынка установил, что спрос на консервы в банках устойчив, спрос на кулинарную продукцию резко снижается. В то же время было выявлено, что большим спросом пользуются полуфабрикаты в специальных упаковках, потребность в которых практически не удовлетворена. Рыбокомбинат после проведенного обследования решает ввести в строй цех по производству полуфабрикатов за счет сокращения объема кулинарных изделий с постепенным сворачиванием их выпуска. Определите стратегию комбината по отношению к каждому виду продукции и его общую стратегию.

Вариант 2

Поставьте цель перед функциональными подсистемами: производство, инновации, персонал. АО «Металлургический завод» в процессе модернизации и перестройки организационной структуры управления приняло решение ликвидировать мартеновский сталеплавильный цех и ряд других морально устаревших производств. Одновременно привлекаются значительные средства на строительство крупного современного электроплавильного производства и расширение сортопрокатного цеха. Определите, какую стратегию выбрало АО?

Ситуация для анализа: Стратегическое планирование на фирме «Сирс»

В конце 70-х годов корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели называли «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Россу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами. Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, — другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей — то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» — при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы

1. Как вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сирс»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сирс»?

Ситуация для анализа по теме: «Организационные структуры управления»

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием

центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракoма» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА. «Офракoм» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцать регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офракoм» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офракoм» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора. Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офракoм» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офракoм» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании. С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усами» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП. Особым предметом конфликта между «Офракoмом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракoмом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

Вопросы

1. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракoма».

Тест по теме «Мотивация»

1 вариант

1. Мотивация – это:*

- А) функция управления;
- Б) процесс побуждения себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации ;
- В) процесс структурирования организации;
- Г) процесс обмена информацией.

2. Какие потребности не входят в иерархию потребностей А. Маслоу

- А) власть;
 - Б) физиологические;
 - В) самовыражения;
 - Г) безопасности.
3. Какие теории мотивации основаны на изучении потребностей?
- А) содержательные;
 - Б) процессуальные.
4. Теория ожидания В.Врума основывается на предположении, согласно которому поведение человека:.
- А) связано с сознательной оценкой альтернативных возможностей той линии поведения, которая приводит к желаемым для них результатам;
 - Б) определяется доминирующими у него потребностями и формирующимися в соответствии с этими мотивами действиями;
 - В) определяется исключительно характером ситуации, в которой он оказывается.
5. Какие факторы по теории Ф. Герцберга снимают неудовлетворённость работой?
- А) гигиенические;
 - Б) мотиваторы.
6. Каковы основные содержательные теории мотивации?
- А) ожидания, справедливости;
 - Б) А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга;
 - В) постановки целей, партисипативного управления.
7. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
- А) потребность в безопасности;
 - Б) физиологические потребности;
 - В) причастности;
 - Г) самовыражения.
8. Относится ли двухфакторная модель Ф. Герцберга к содержательной концепции:
- а) да;
 - б) нет.
9. Теория справедливости основывается на предположении, согласно которому:
- А) справедливость — это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека;
 - Б) человек субъективно определяет отношение полученного результата к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с вознаграждением, полученным другими людьми, выполняющими аналогичную работу;
 - В) человек объективно оценивает уровень своей квалификации и профессионализма, проявленный при выполнении работы, и сравнивает его с квалификацией и профессионализмом других.

Тест по теме «Мотивация»
2 вариант

1. Какие три вида потребностей выделил Д. МакКлелланд?
- А) пища, жильё, отдых;
 - Б) авторитет, лидерство, известность;
 - В) успех, причастность, власть;
 - Г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность.
2. Нижним уровнем в пирамиде А. Маслоу было:
- А) самоутверждение;
 - Б) стремление к контактам;
 - В) самовыражение;
 - Г) физиологические потребности.

3. Потребность во власти (по Д. МакКлелланду) реализуется через:

- А) хорошие отношения с окружающими;
- Б) влияние на поведение людей, ответственность за их действие;
- В) получение материальных благ;
- Г) творчество.

4. Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:

- А) теория потребностей А. Маслоу;
- Б) теория ожидания В. Врума;
- В) теория справедливости С. Адамса.

5. Мотивация – это...

- А) совокупность приемов и способов поведения человека;
- Б) совокупность элементов, связанных между собой;
- В) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей;
- Г) совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности.

6. На чем сконцентрировано основное внимание в процессуальных теориях мотивации:

- А) на выборе поведения, способного привести к желаемым результатам;
- Б) на факторах, которые побуждают действовать и стимулируют деятельность.

7. Каковы основные процессуальные теории мотивации?

- А) ожидания, справедливости;
- Б) А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга;
- В) постановки целей, партисипативного управления.

8. Теория ожидания основывается на предположении, согласно которому поведение человека:

- А) связано с сознательной оценкой альтернативных возможностей той линии поведения, которая приводит к желаемым для них результатам;
- Б) определяется доминирующими у него потребностями и формирующимися в соответствии с этими мотивами действиями;
- В) определяется исключительно характером ситуации, в которой он оказывается.

9. В какой теории рассматриваются человеческие потребности, связанные с властью, успехом и причастностью:

- А) в теории А. Маслоу;
- Б) в теории В. Врума;
- В) в теории Д. МакКлелланда;
- Г) в теории С. Адамса.

Ситуация для анализа по теме: «Мотивация»

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года. Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки. Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы: низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п. Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют. Директор относится к

нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает. В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.
Вопрос для обсуждения: Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Тест по теме «Коммуникации в менеджменте»

1 вариант

1. Коммуникации – это:

- А) функция управления;
- Б) процесс побуждения себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации ;
- В) процесс структурирования организации;
- Г) процесс обмена информацией от одного субъекта к другому.

2. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:

- А) влияют на качество управленческих решений;
- Б) не влияют на качество управленческих решений.

3. Целью коммуникационного процесса является:

- А) стимулирование работников;
- Б) передача информации;
- В) принятие управленческого решения.

4. Что не относится к основным элементам коммуникационного процесса:

- А) отправитель;
- Б) получатель;
- В) сообщение;
- Г) канал связи;
- Д) обратная связь;
- Е) функция.

5. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Назовите второй этап:

- А) зарождение идей;
- Б) декодирование;
- В) передача;
- Г) кодирование и выбор канала.

6. Без чего невозможны коммуникации:

- А) обратной связи;
- Б) планирования;
- В) стиля руководства;
- Г) всего вышеперечисленного.

7. Какова функция канала в коммуникационном процессе?

- А) облегчает передачу информации;
- Б) превращает идею в сообщение;
- В) кодирует информацию.
- Г) декодирует информацию

8. * *Какие типы коммуникационных сетей относятся к закрытым?*

- А) «колесо»;
- Б) «соты»;
- В) «круг»;
- Г) «звезда».

9. *Получатель в коммуникационном процессе - это:*

- А) тот, кто кодирует и передаёт информацию;
- Б) тот, до кого дошло послание, которое он декодирует;
- В) верного ответа нет.

Тест по теме «Коммуникации в менеджменте»

2 вариант

1. *Коммуникационная сеть – это:*

- А) определённое соединение участников коммуникаций с помощью информационных потоков;
- Б) способ построения коммуникаций, поведения и отношений между людьми;
- В) процесс обмена информацией от одного субъекта к другому.

2. *Каких коммуникаций не бывает:*

- А) вертикальных;
- Б) горизонтальных;
- В) по нисходящей;
- Г) по восходящей;
- Д) верного ответа нет.

3. *Коммуникационный канал - это:*

- А) это сама среда, различные технические устройства;
- Б) вмешательство, искажающее смысл сообщения;
- В) то, что содержит данные.

4. * *Что относится к основным элементам коммуникационного процесса:*

- А) отправитель;
- Б) получатель;
- В) сообщение;
- Г) канал связи;
- Д) обратная связь;
- Е) функция.

5. *При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Назовите третий этап:*

- А) зарождение идей;
- Б) декодирование;
- В) передача;
- Г) кодирование и выбор канала.

6. *Без чего невозможны коммуникации:*

- А) обратной связи;
- Б) планирования;
- В) стиля руководства;
- Г) всего вышеперечисленного.

7. * *Какие типы коммуникационных сетей относятся к открытым?*

- А) «дом»;
- Б) «змея»;
- В) «колесо»
- Г) «звезда».

8. Что не относится к преградам на путях обмена информацией в организации:

- А) информационные перегрузки;
- Б) плохая структура управления;
- В) форма оплаты труда;
- Г) искажение сообщения.

9. Отправитель в коммуникационном процессе - это:

- А) тот, кто кодирует и передаёт информацию;
- Б) тот, до кого дошло послание, которое он декодирует;
- В) верного ответа нет.