

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
Менеджмент в сервисе

Код модуля
1144565(1)

Модуль
Теория управления в сервисе

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Булатова Анастасия Васильевна	кандидат философских наук, без ученого звания	Доцент	культурологии и дизайна
2	Резник Ирина Борисовна	кандидат искусствоведения, без ученого звания	Доцент	культурологии и дизайна

Согласовано:

Управление образовательных программ

Е.С. Комарова

Авторы:

- Булатова Анастасия Васильевна, Доцент, культурологии и дизайна
- Резник Ирина Борисовна, Доцент, культурологии и дизайна

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Менеджмент в сервисе

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	4	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Экзамен Курсовой проект	
4.	Текущая аттестация	Контрольная работа	2
		Домашняя работа	2
		Научный доклад/доклад	1
		Деловая (ролевая) игра	1
		Кейс-анализ	1
		Конспект литературных источников	1

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Менеджмент в сервисе

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-1 -Способен анализировать и объяснять природу явлений и процессов, протекающих в сфере профессиональной деятельности на основе критериев научного знания с использованием различных	Д-1 - Проявлять внимательность и усердие в поиске и применении теоретического знания З-1 - Характеризовать основные методологические и теоретические подходы, позволяющие объяснять природу явлений и процессов, протекающих в сфере профессиональной области	Домашняя работа № 2 Домашняя работа №1 Кейс-анализ Конспект литературных источников Контрольная работа № 2 Контрольная работа №1 Курсовой проект Лекции Научный доклад/доклад

<p>методологических и теоретических подходов</p>	<p>П-1 - Самостоятельно, опираясь на теоретические и методологические подходы, составить на основе критериев научных знаний характеристики явлений и процессов для решения задач в своей профессиональной области. У-1 - Самостоятельно определять основные характеристики явлений и процессов на основе критериев научных знаний, используя основные теоретические и методологические подходы в своей профессиональной области У-2 - Определять теоретические и методологические подходы для обоснованного объяснения природы, явлений и процессов в своей профессиональной области</p>	<p>Практические/семинарские занятия Экзамен</p>
<p>ОПК-3 -Способен выявлять, концептуализировать и предлагать обоснованные решения проблем в профессиональной деятельности на основе знания научных теорий, концепций, подходов, в том числе обладающие инновационным потенциалом</p>	<p>Д-1 - Проявлять аналитические умения Д-2 - Проявлять способность эффективно работать в команде, умения аргументировать и убеждать З-1 - Изложить возможные способы решения проблем в профессиональной области деятельности, используя знания научных теорий, концепций, подходов, в том числе обладающих инновационным потенциалом З-2 - Объяснить особенности и возможности применения основных научных теорий, концепций и подходов для обоснования решения проблем в профессиональной деятельности П-1 - Самостоятельно или работая в команде предлагать и обосновывать способы решения проблем в профессиональной деятельности, используя знания научных теорий, концепций,</p>	<p>Кейс-анализ Конспект литературных источников Контрольная работа № 2 Контрольная работа №1 Курсовой проект Научный доклад/доклад Практические/семинарские занятия Экзамен</p>

	<p>подходов, в том числе обладающих инновационным потенциалом</p> <p>У-1 - Самостоятельно определять способы решения проблем, значимых для профессиональной области, и обосновывать их, используя знания научных теорий, концепций, подходов, в том числе инновационных</p> <p>У-2 - Анализировать профессиональную область деятельности и выявлять присущие ей проблемы, их причины и суть, используя методологию научных теорий и концепций</p>	
<p>ОПК-2 -Способен применять методы сбора, анализа и интерпретации данных и составлять и оформлять документы и отчеты по результатам профессиональной деятельности</p>	<p>Д-1 - Проявлять аналитические умения; способность к поиску новой информации</p> <p>З-1 - Кратко изложить основные характеристики методов сбора, анализа и интерпретации данных, значимых для своей профессиональной области задач</p> <p>П-1 - Составлять и оформлять аналитические документы или отчеты, отражающие результаты, значимые для своей профессиональной области, в соответствии с нормативными требованиями</p> <p>П-2 - Проводить, применяя методы, сбор и анализ данных, характерных для своей профессиональной области, и представлять их интерпретацию в форме научного доклада (сообщения)</p> <p>У-1 - Определять оптимальные методы для сбора, анализа и интерпретации данных в профессиональной области</p>	<p>Домашняя работа № 2</p> <p>Кейс-анализ</p> <p>Конспект литературных источников</p> <p>Контрольная работа № 2</p> <p>Контрольная работа №1</p> <p>Курсовой проект</p> <p>Лекции</p> <p>Практические/семинарские занятия</p> <p>Экзамен</p>
<p>ПК-2 -Способен осуществлять основные функции управления сервисной</p>	<p>Д-1 - Способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать</p>	<p>Деловая (ролевая) игра</p> <p>Кейс-анализ</p> <p>Конспект литературных источников</p> <p>Курсовой проект</p>

<p>деятельностью (Сервис)</p>	<p>подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями</p> <p>З-1 - Знать современные методы и принципы управления организациями и проектами в сфере сервиса</p> <p>З-2 - Основы организации и планирования и реализации деятельности предприятий сервиса</p> <p>П-1 - Принимать аргументированные управленческие решения</p> <p>П-2 - Контролировать реализацию управленческих решений на предприятиях и проектах сферы сервиса</p> <p>П-3 - Применять планирование деятельности предприятий в сфере на стратегическом и тактическом уровне</p> <p>П-4 - Владеть практическими навыками решения задач менеджмента сервисной организации</p> <p>У-1 - Определять цели и задачи, ресурсы и условия реализации производственной деятельности, проектов в сфере сервиса</p> <p>У-2 - Планировать сервисную деятельность предприятия, проектную деятельность в сфере сервиса</p> <p>У-3 - Анализировать полученную информацию и использовать ее в соответствии с требованиями организации служб сервиса</p> <p>У-4 - Осуществлять выбор тех или иных вариантов действия при принятии управленческих решений</p> <p>У-5 - Осуществлять экономическую и социальную экспертизу сервисной деятельности</p>	<p>Лекции</p> <p>Практические/семинарские занятия</p> <p>Экзамен</p>
-----------------------------------	--	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.5		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа №1</i>	2,2	20
<i>домашняя работа №2</i>	2,4	20
<i>контрольная работа №1</i>	2,6	20
<i>контрольная работа №2</i>	2,8	20
<i>конспект литературных источников</i>	2,12	20
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.5		
Промежуточная аттестация по лекциям – экзамен		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.5		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.5		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>Участие студентов в работе на практических занятиях</i>	2,5	40
<i>кейс-анализ</i>	2,7.9	20
<i>деловая игра</i>	2,10.14	20
<i>Научные доклады</i>	2,15	20
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям–нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– не предусмотрено		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям –нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		

Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
проведение исследований по теме	2,16	30
практическая часть	2,16	30
текст	2,16	40
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– 0.5		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – 0.5		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Анализ распределения полномочий и ответственности на примере конкретной организацию.

2. Решение производственных ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности.

Примерные задания

Цель работы – научить студентов принимать эффективные решения, связанные с делегированием полномочий. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ Делегирование. Для успешной работы предприятия менеджеру необходимо своевременно распределять и соответствующим образом организационно оформлять полномочия своих сотрудников. Под термином «полномочия» обычно понимают наличие у конкретного лица определённых прав по использованию ресурсов предприятия. Только обладая необходимыми полномочиями, можно успешно выполнять производственные задания. В деятельности любой компании рано или поздно наступает период, когда требуется перераспределить властные функции внутри нее.

Ответственностью должны быть наделены все уровни управления, вплоть до самого низшего. Ответственность – это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач. Приступая к выполнению работы, сотрудник принимает на себя обязанность отвечать за ее успешное выполнение в обмен, в первую очередь, на оплату своего труда. Работники нуждаются в определённой доле ответственности за порученное им дело. Если проигнорировать подобную необходимость, может возникнуть угроза для развития и даже существования компании. Обычно люди уходят с прежнего места работы туда, где такая ответственность им предоставляется. Делегирование в менеджменте – это передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчинённым. С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно. Это сделать нелегко, так как времени для выполнения работы в таких условиях потребуется больше, да и способности менеджера должны быть исключительными. По умению делегировать права и обязанности подчинённым оценивают качество работы менеджера. По мере роста компании несоизмеримо увеличивается количество решаемых руководителями задач. Поэтому актуальность делегирования в этих условиях только возрастает. Менеджер может осуществить делегирование только в условиях, когда подчинённый принял адресованные ему полномочия.

Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник несёт определённую ответственность перед менеджером за выполнение задания качественно и в срок.

Ответственность за конечный результат работы сохраняется за менеджером. Особенностью делегирования полномочий является то, что они могут передаваться не конкретному человеку, а должности, которую этот работник занимает. При перемене места работы сотрудник приобретает новые полномочия. В пределах той или иной организационной структуры полномочия работников ограничиваются определёнными пределами. Ограничение полномочий осуществляется с помощью устных или письменных приказов, инструкций, должностных обязанностей, правил внутреннего распорядка и т.д. Различают несколько типов полномочий. Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителя к подчинённому и, при необходимости, далее, к другим подчинённым. Менеджер, наделённый линейными полномочиями, может действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями. Примером в данном случае может быть работа начальника цеха на промышленном предприятии, круг прав и обязанностей которого позволяет ему действовать вполне автономно. Административные полномочия базируются на делегировании различных функций аппарату управления. Последний может

осуществлять деятельность по консультированию линейного руководства по вопросам технической политики, законодательства, работе с персоналом и т.д. Кроме этого, административный аппарат выполняет многочисленные функции обслуживания линейных подразделений по вопросам планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, сбыта продукции. Наконец, существует определённая специфика деятельности аппарата управления. Речь идет о функциях помощников и секретарей, без работы которых трудно представить себе деятельность современного руководителя. Разновидностями административных полномочий являются: а) рекомендательные полномочия. Это вариант административных полномочий, при котором линейные руководители могут обращаться в соответствующие службы административного аппарата за советами и получать необходимые консультации, однако не обязаны их принимать к безусловному исполнению; б) параллельные полномочия. Целью таких полномочий является установление системы сбалансированной власти, что способствует созданию действенного контроля и предотвращению ошибок в работе. Примером здесь может служить декларируемая в любом демократическом государстве независимость друг от друга трёх основных ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной. Вариант параллельных полномочий может применяться для контроля финансовых расходов на предприятии. Пример: необходимость наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на платёжных поручениях, направляемых в банк; в) функциональные полномочия. Аппарат управления, наделённый функциональными полномочиями, может начать и запретить выполнять определённый порядок действий по указанию менеджера. Это обычно связано с необходимостью соблюдения единого подхода к выполнению конкретной работы, например сбору исходных данных для последующего анализа по определённым формам бухгалтерского учёта во всех цехах предприятия. Общая тенденция увеличения объема полномочий направлена по восходящей: от низших уровней в системе управления к высшим уровням. Особое значение проблема эффективного делегирования полномочий имеет для менеджеров высшего уровня управления. Это связано в первую очередь с чрезмерной нагрузкой таких руководителей. Поэтому на современных предприятиях, если это не очень мелкие фирмы, менеджеры более высокого звена могут выполнять свои обязанности лишь при условии, что они делегируют часть своих полномочий другим руководителям нижних уровней управления. Таким образом, одни менеджеры постоянно работают в тесном контакте с другими менеджерами. Система управления, получившая название «Менеджер менеджеру» (Managing Managers), предполагает постановку конкретных задач и осуществление самоконтроля как основы процесса делегирования. Каждый менеджер, которому делегировали полномочия, должен иметь возможность контролировать свою деятельность, анализируя собственные успехи или неудачи. Подобная возможность самоконтроля в большей мере стимулирует работу сотрудников. Однако необходимо отметить, что нет менеджеров, обладающих неограниченными полномочиями. Лимитирующими факторами здесь могут быть, например, законы, политика местных властей, профсоюзы, акционеры, учредители предприятия и т.д. Кроме того, менеджеры не могут делегировать подчинённым полномочия, которые противоречат нормам человеческой морали, этике, а также принятым в обществе национальным и религиозным традициям. Делегирование задач и полномочий имеет как положительные, так и отрицательные моменты. К положительным сторонам делегирования ответственности можно отнести следующие: менеджер освобождается от части функций исполнения и контроля; подчинённые проявляют творческий подход к делу; сотрудники приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы. Отрицательные стороны делегирования: имеется угроза невыполнения работы, ухудшения её качества; возможно

появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников; усложняется процесс принятия окончательных решений. Основные правила работы менеджера при делегировании полномочий: понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчинённым; делегирование полномочий в первую очередь способным, инициативным работникам; объективная оценка возможного риска; регулярное консультирование и контроль работы сотрудников.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ 1 Представить себя менеджером высшего звена управления фирмой. 2 Определить весь круг своих полномочий. Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.

3 Составить список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента фирмы. 4 Распределить в порядке делегирования до 80 % своих полномочий среди сотрудников организации. 5 Проанализировать эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оценить возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 1 Что такое мотивация труда и каковы ее критерии? 2 В чем различие между индивидуальной и групповой мотивацией? 3 Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей? 4 Как определяются степени личностного воздействия руководителя? 5 Каковы основные правила работы с группой? 6 Что представляет собой иерархия потребностей человека? 7 Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»? 8 В чем заключается сущность делегирования? 9 Назовите правила и принципы делегирования. 10 Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

Решение производственных ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности.

Цель работы – научить студентов принимать эффективные решения, связанные с мотивацией труда персонала. **ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ** Руководителю, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, необходимо координировать работу и заставить персонал выполнять её. Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. В той или иной мере человек сталкивался с различными формами мотивации с ранних периодов развития цивилизации. Самым первым из применяемых приёмов мотивации был «метод кнута и пряника». С развитием промышленной революции, благодаря, в основном, эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем больше управляющие начали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Ярким представителем применения в управлении психологических мотивов был Элтон Мэйо. Он приобрёл себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. Текучесть

рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250 %, тогда как на других участках она составляла 5–6 %. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможности общения друг с другом и что их труд мало уважаем. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Текучесть кадров резко снизилась, улучшилось материальное состояние рабочих, поскольку выработка значительно возросла. Первым крупным исследованием поведения работника на рабочем месте стала серия экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 20-х годов XX столетия на предприятии «Westemelectric» в г. Хоторн, штат Иллинойс. Главным результатом исследований стал тот факт, что впервые в истории менеджмента заявила о себе «школа человеческих отношений»: социологи и психологи заинтересовались проблемами производственной деятельности. Исследователи пришли к выводу, что работа – это нечто большее, чем простое зарабатывание средств на жизнь, рабочие коллективы представляют собой социальные единицы, которые могут сдерживать продуктивность рабочего, вырабатывать свои нормы дневной производительности и даже оказывать влияние на то, чтобы вознаграждение рабочему выплачивалось пропорционально количеству и качеству труда. С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной. Функция мотивации основывается на существующей теории мотивации. В той или иной мере общая теория мотивации изучает потребности, мотивы и связанное с ними вознаграждение.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ Мотивирование работников мясокомбината Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Кемеровский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объём этих продаж рос на 15–20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Корнилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой. Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Корнилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге, все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие

мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон. Корнилов совместно с другими высшими руководителями предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы. П.И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим: люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве; люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их; сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения; любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания; любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы; результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации 1 Каким образом и в какой степени мотивационная политика П.И. Корнилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу? 2 Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания. 3 Желали бы вы работать на Кемеровском мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ. 4 Концентрировал ли Корнилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации? 5 Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. 6 Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Контрольная работа №1

Примерный перечень тем

1. Виды принципы и методы менеджмента. 2. Школы и направления. 3 Классификация типов личности и роль личности в организации.

Примерные задания

1. Дать характеристику принципов менеджменты.
2. Охарактеризовать методы в менеджменте.
3. Классическая школа в менеджменте.
4. Научная школа.
5. Школа человеческих отношений.
6. Ситуационный подход в менеджменте.
7. Системный подход.
8. Новейшие тенденции.
9. Виды менеджмента.
10. Авторские классификации типов личности не менее двух по выбору студента.
11. Роль личности в организации.

Ответы на вопросы даются письменно в свободной форме.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.2. Контрольная работа № 2

Примерный перечень тем

1. 1. Руководство и лидерство. 2. Команда - виды и роли. 3. Роль команды в деятельности организации.

Примерные задания

1. Руководство и лидерство. Особенности и различия.
2. Виды и типы руководителей. Авторские классификации.
3. Типы лидеров.
4. Виды команд.
5. Роли в команде.
6. Роль команды в организации.

Ответы на вопросы даются письменно в свободной форме.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.3. Домашняя работа №1

Примерный перечень тем

1. Аналитические матрицы в менеджменте.

Примерные задания

Познакомится и сделать конспекты по следующим темам: SWOT анализ. PEST анализ.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.4. Домашняя работа № 2

Примерный перечень тем

1. Особенности стратегического менеджмента.

Примерные задания

Познакомится с особенностями и возможностями стратегического менеджмента.
Целями и задачами стратегического планирования.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.5. Научный доклад/доклад

Примерный перечень тем

1. Инновационный менеджмент..
2. Особенности организационных структур и их многофакторная зависимость.
3. Авторские теории мотивации
4. Классификации типов личности (автор по выбору студента).
5. Контроллинг и его структура.

Примерные задания

Доклад выполняется в форме презентации с подробной характеристикой материала.

Время доклада не менее 15 минут.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.6. Деловая (ролевая) игра

Примерный перечень тем

1. Деловая игра по выбранным темам.

Примерные задания

Деловые игры по выбору студентов из сборника

<https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1671189420&tld=ru&lang=ru&name=Лейниш-Т.Л.->

Практикум-по-

Менеджменту.pdf&text=деловые%20игры%20по%20менеджменту%20для%20студентов&url=http%3A%2F%2Flib.kuzstu-nf.ru%2Fwp-

content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2019%2F03%2F%25D0%259B%25D0%25B5%25D0%25B9%25D0%25BD%25D0%25B8%25D1%2588-%25D0%25A2.%25D0%259B.-

%25D0%259F%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25BA%25D1%2582%25D0%25B8%25D0%25BA%25D1%2583%25D0%25BC-%25D0%25BF%25D0%25BE-

%25D0%259C%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B5%25D0%25B4%25D0%25B6%25D0%25BC%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2582%25D1%2583.pdf&lr=54&mime=pdf&l10n=ru&sign=cde15e6c623c4069ab7e45866eefccf1&keyno=0&nosw=1&serpParams=tm%3D1671189420%26tld%3Dru%26lang%3Dru%26name%3D%25D0%259B%25D0%25B5%25D0%25B9%25D0%25BD%25D0%25B8%25D1%2588-%25D0%25A2.%25D0%259B.-

%25D0%259F%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25BA%25D1%2582%25D0%25B8%25D0%25BA%25D1%2583%25D0%25BC-%25D0%25BF%25D0%25BE-

%25D0%259C%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B5%25D0%25B4%25D0%25B6%25D0%25BC%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2582%25D1%2583.pdf%26text%3D%25D0%25B4%25D0%25B5%25D0%25BB%25D0%25BE%25D0%25B2%25D1%258B%25D0%25B5%2B%25D0%25B8%25D0%25B3%25D1%2580%25D1%258B%2B%25D0%25BF%25D0%25BE%2B%25D0%25BC%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B5%25D0%25B4%25D0%25B6%25D0%25BC%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2582%25D1%2583%2B%25D0%25B4%25D0%25BB%25D1%258F%2B%25D1%2581%25D1%2582%25D1%2583%25D0%25B4%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2582%25D0%25BE%25D0%25B2%26url%3Dhttp%253A%2F%2Flib.kuzstu-nf.ru%2Fwp-

content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2019%2F03%2F%2525D0%25259B%2525D0%2525B5

%2525D0%2525B9%2525D0%2525BD%2525D0%2525B8%2525D1%252588-
%2525D0%2525A2.%2525D0%25259B.-
%2525D0%25259F%2525D1%252580%2525D0%2525B0%2525D0%2525BA%2525D1%252
582%2525D0%2525B8%2525D0%2525BA%2525D1%252583%2525D0%2525BC-
%2525D0%2525BF%2525D0%2525BE-
%2525D0%25259C%2525D0%2525B5%2525D0%2525BD%2525D0%2525B5%2525D0%252
5B4%2525D0%2525B6%2525D0%2525BC%2525D0%2525B5%2525D0%2525BD%2525D1
%252582%2525D1%252583.pdf%26lr%3D54%26mime%3Dpdf%26l10n%3Dru%26sign%3Dc
de15e6c623c4069ab7e45866eefccf1%26keyno%3D0%26nosw%3D1

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.7. Кейс-анализ

Примерный перечень тем

1. Решение организационных конфликтов.

Примерные задания

Решение организационных конфликтов.

Задание для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1 В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2 Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами. Ситуация 3 В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов. Ситуация 4 Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве. Ситуация 5 В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник считал это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Ситуация 6 Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку не критического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Ситуация 7 Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызвали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Ситуация 8 В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.8. Конспект литературных источников

Примерный перечень тем

1. Конспект тем по истории становления менеджмента.
2. Тенденции новейшего времени в менеджменте.

Примерные задания

Конспект должен содержать основные разделы темы, понятия и терминологию. Обязательно указание хронологии, дат и фактологического материала. Объем конспекта по каждой теме не может быть менее 4-5 печатных страниц, обязательно подробное указание источников информации.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Экзамен

Список примерных вопросов

1. Подходы к определению понятия «менеджмент».
2. Основные виды и принципы менеджмента.
3. Основные исторические этапы развития менеджмента как науки.
4. Основные положения школы научного управления.
5. Классическая (административная) школа управления, ее основные концепции.
6. Школа психологии и человеческих отношений. Основные положения доктрины «человеческих отношений».
7. Характеристика американской модели менеджмента; основные факторы, определяющие ее формирование. Опыт управления в американских фирмах.
8. Сущность японской модели менеджмента.
9. Западноевропейская модель менеджмента. Основные положения социального рыночного хозяйства.
10. Развитие менеджмента в России. Особенности управления в условиях общественной формы собственности.
11. Формирование рыночного механизма управления в России.
12. Организация как открытая система управления. Законы организации.
13. Организационно-правовые формы предпринимательства.
14. Организация как процесс создания структуры. Полномочия и ответственность.
15. Типы административного аппарата. Типы организационных структур.
16. Линейно-функциональная структура управления, ее преимущества и недостатки.
17. Дивизиональная структура управления, ее преимущества и недостатки.
18. Адаптивные структуры управления.
19. Бюрократический тип структур, его

характерные черты. 20. Корпоративная культура. 21. Организационные структуры предприятий будущего: виртуальные корпорации, многомерные организации. 22. Природа и классификация функций менеджмента. 23. Целеполагание в процессе менеджмента. Миссия и ее функции. 24. Иерархия целей. Управление по целям. 25. Прогнозирование как составная часть планирования. 26. Текущее планирование. Направления и ориентиры планов. 27. Организация как функция управления. 28. Координация как функция управления, ее основные задачи. 29. Мотивация как функция управления. Основные задачи процесса мотивации. Проблемы мотивации персонала в России. Стимулирование. 30. Основные направления эволюции современных теорий мотивации. 31. Содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации. 32. Контроль и контроллинг. 33. Виды контроля и характеристики его эффективности. 34. Методы управления: характеристика, разновидности. 35. Информационно-коммуникационная система в организации. 36. Сущность и роль управленческих решений; их классификация; требования к управленческим решениям. 37. Этапы принятия управленческого решения и моделирование в принятии решений. Типы моделей. 38. Формальные и неформальные группы, их характеристика. 39. Характеристика основных теорий лидерства. Типы лидеров. 40. Формы власти и способы ее реализации; сильные и слабые стороны различных форм власти. 41. Авторские теории руководства. 42. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям. 43. Основные составляющие психологической структуры личности: направленность, способности, характер. 44. Социальные основы формирования личности. 45. Личность в системе управления. Классификации типов личности. Основные черты, характеризующие личность. 46. Конфликты в менеджменте; виды конфликтов. 47. Основные причины возникновения конфликтов и способы преодоления конфликтов. 48. Процесс изменений в организации и управление им. 49. Причины сопротивления персонала организационным изменениям. 50. Виды и типы команд.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3.2. Курсовой проект

Примерный перечень тем

1. Менеджмент в деятельности современных предприятий. 1. Менеджмент и предпринимательская среда. 2. Функции управления: классификация и использование при построении структур управления. 3. Стратегический менеджмент. 4. Цели организации: классификация и механизм образования. 5. Выбор стратегии развития фирмы. 6. Разработка бизнес-плана предприятия. 7. Организация управления в конкретной фирме. 8. Проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией. 9. Рациональная организация работы менеджеров. 10. Внутрифирменный управленческий контроль, его функции и организационные формы. 11. Социально-психологические методы управления. 12. Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений. 13. Выбор эффективной системы стимулирования трудовой активности работников на предприятии. 14. Способы согласования интересов партнеров на межфирменном уровне. 15. Государственное организационно-правовое регулирование хозяйственной деятельности в странах с развитой рыночной экономикой. 16. Социально-трудовые конфликты в организации, их регулирование и разрешение. 17. Ведение деловых переговоров. 18. Проблемы корпоративного управления. 19. Опыт управления на предприятиях Японии и возможности его использования в российских условиях. 20. Адаптация организации к

изменяющимся условиям внешней среды. 21. Принципы построения структур управления. Факторы, влияющие на них. 22. Характеристика современных типов структур управления. 23. Организационная культура и способы ее развития. 24. Характеристика организаторской деятельности в конкретной организации. 25. Организационное поведение как наука и практика. Понятие поведения. Психологические теории поведения. Направленность личности. 26. Социологические теории поведения человека в организации. 27. Экономические теории поведения человека в организации. 28. Типологии коммуникаций в организации. Внешние и внутренние коммуникации. Средства коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. 29. Управление коммуникациями в организации: проблемы, планирование, организация, контроль. 30. Стили ведения деловых переговоров. 31. Модели формирования мотивов. Формирование мотивов: внешние и внутренние факторы. 32. Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона. 33. Возможности и методы выявления и использования мотивов для управления отношением к труду. 34. Формирование продуктивных рабочих команд. Ключевые качества команды. Совместимость членов команды. Управление формированием команд. 35. Статусы, роли, нормы в команде. 36. Конфликты в организации и их урегулирование. 37. Структура организации как следствие текущего состояния и перспектив развития организации и особенностей ее руководителей и ключевых специалистов. 38. Природа власти и лидерства. Типологии лидерства. 39. Уровни лидерства в организации и компетенции лидеров разных уровней. 40. Компетенции лидера в области командообразования. 41. Понятие стиля руководства. Ситуационные и поведенческие концепции лидерства. 42. Стадии формирования команды по Такману и диалектика роли лидера. 43. Потенциал и потребности личности, методы их выявления. Возможности организации в развитии трудового потенциала и удовлетворении потребностей работников. 44. Японские методы управления поведением в организации и факторы их эффективности. 45. Роль и возможности связи организации с общественностью и рекламирования организации. 46. Международная деловая среда: экономические, политические и социокультурные особенности.

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направление воспитательной деятельности	Вид воспитательной деятельности	Технология воспитательной деятельности	Компетенция	Результаты обучения	Контрольно-оценочные мероприятия
Профессиональное воспитание	целенаправленная работа с информацией для использования в практических целях	Технология формирования уверенности и готовности к самостоятельной успешной профессиональной деятельности	ОПК-1	З-1	Кейс-анализ