

Министерство образования и науки Республики Татарстан  
Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
«Лениногорский политехнический колледж»

## **КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для оценке результатов освоения учебной дисциплины

### **ОП. 04 МЕНЕДЖМЕНТ**

по специальности среднего профессионального образования  
**15.02.19 Сварочное производство**

Квалификация: Техник  
Форма обучения – очная  
Нормативный срок обучения – 3 года и 10 мес.  
на базе основного общего образования

Рассмотрена на заседании ПЦК

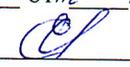
Утверждаю

Сервис и машиностроения

Заместитель директора по НМР

Протокол № 4 от «10» «04» 2024г.

 Щербакова Н.Б.

Председатель  Е.Н.Салимгараева

«11» «04» 2024г.

Комплект контрольно-оценочных средств учебной дисциплины ОП.03 Экономика организации разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее - СПО) 15.02.19 Сварочное производство

Разработчик:

Марданова М.В. – преподаватель специальных дисциплин, высшей квалификационной категории.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. Паспорт комплекта оценочных средств (КОС)</b>	стр. 5
1.1 Область применения	5
1.2 Результаты освоения учебной дисциплины	6
1.3 Формы контроля и оценивания результатов освоения учебной дисциплины	6
1.4 Организация контроля и оценки освоения программы УД	6
1.5 Материально-техническое обеспечение контрольно-оценочных процедур	6
<b>II. Комплект материалов для оценки освоения УД</b>	7
2.1 Оценочные средства для текущего контроля	7
2.2 Оценочные средства для рубежного контроля	8
2.3 Оценочные средства для итогового контроля (промежуточной аттестации)	8
<b>III. Оценочные средства</b>	10
Приложение 1. Текущий контроль.	10
Приложение 2. Рубежный контроль.	17
Приложение 3. Итоговый контроль (промежуточная аттестация)	19
<b>Лист согласования</b>	

## **I. Паспорт комплекта оценочных средств (КОС)**

### **1.1 Область применения**

Комплект контрольно-оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОП.04 Менеджмент основной образовательной программы по специальности 15.02.19 Сварочное производство

### **1.2 Результаты освоения учебной дисциплины**

Освоение содержания учебной дисциплины ОП.04 Менеджмент обеспечивает достижение студентами следующих **результатов**:

#### ***уметь:***

- распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;
- анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;
- определять этапы решения задачи;
- выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;
- составлять план действия;
- определять необходимые ресурсы;
- владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах;
- реализовывать составленный план;
- оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника);
- определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности;
- применять современную научную профессиональную терминологию;
- определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования;
- выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;

- презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план;
- рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;
- определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;
- презентовать бизнес-идею;
- определять источники финансирования;
- организовывать работу коллектива и команды;
- взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности

***знать:***

- актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить;
- основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте;
- алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях;
- методы работы в профессиональной и смежных сферах;
- структуру плана для решения задач;
- порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности;
- содержание актуальной нормативно-правовой документации;
- современная научная и профессиональная терминология;
- возможные траектории профессионального развития и самообразования;
- основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности;
- правила разработки бизнес-планов;
- порядок выстраивания презентации;
- кредитные банковские продукты;

- психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности;

- основы проектной деятельности.

В процессе освоения дисциплины у обучающегося должны формироваться общие компетенции (ОК):

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие;

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами;

В процессе освоения дисциплины у обучающихся должны формироваться профессиональные компетенции (ПК):

ПК 4.1. Осуществлять текущее и перспективное планирование производственных работ.

В процессе освоения дисциплины у обучающихся должны формироваться личностные результаты (ЛР):

ЛР 4. Проявляющий и демонстрирующий уважение к труду человека, осознающий ценность собственного труда и труда других людей. Экономически активный, ориентированный на осознанный выбор сферы профессиональной деятельности с учетом личных жизненных планов, потребностей своей семьи, российского общества. Выражающий осознанную готовность к получению профессионального образования, к непрерывному образованию в течение жизни Демонстрирующий позитивное отношение к регулированию трудовых отношений. Ориентированный на самообразование и профессиональную переподготовку в условиях смены технологического уклада и сопутствующих социальных перемен. Стремящийся к формированию в сетевой среде лично и профессионального конструктивного «цифрового следа»

### 1.3 Формы контроля и оценивания результатов освоения учебной дисциплины

Таблица 1

Код результата обучения	Формы		
	текущего контроля	рубежного контроля	итоговый контроль
1	2	3	4
У1- У 20 ОК 02, ОК 03 ПК 4.1	Практическое занятие, реферат, опрос, тест	Выполнение практических заданий; выполнение самостоятельных работ по темам дисциплины; контрольные работы в форме тестирования.	Дифференцированный зачет
З 1-315 ОК 02, ОК 03 ПК 4.1	Тест, практическое занятие, опрос, тест		

### 1.4 Организация контроля и оценки освоения программы

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения аудиторных и практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий.

Таблица 2

Виды	Содержание	Методы	Коррекция – ликвидация пробелов. Повторные тесты, индивидуальные консультации.
Текущий	Освоение учебного материала по теме, учебной единице	Диагностические задания: опросы, практические работы, тестирование.	
Рубежный	Освоение учебного материала по разделу.	Диагностические задания: опросы, практические работы, тестирование.	
Итоговый	Контроль выполнения поставленных задач.	Проведение дифференцированного зачета по всем разделам дисциплины	

## 1.5 Материально-техническое обеспечение контрольно-оценочных процедур:

Таблица 3

<b>Форма контроля</b>	<b>Перечень средств</b>
Текущий	Раздаточный материал
Рубежный	Дидактические материалы, таблицы
Итоговый	Дифференцированный зачет

## II. Комплект материалов для оценки освоения

### 2.1 Оценочные средства для текущего контроля

### 2.2 Оценочные средства для рубежного контроля

### 2.3 Оценочные средства для итогового контроля (промежуточной аттестации)

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля					
	Текущий контроль		Рубежный контроль		Итоговая аттестация	
	Форма контроля	Проверяемые ОК, У, З	Форма контроля	Проверяемые ОК, У, З	Форма контроля	Проверяемые ОК, У, З
Тема 1.1. Сущность современного менеджмента	Устный опрос Практическая работа Тестирование Самостоятельная работа	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	Комплексное задание, Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема 1.2. Организация и ее среда	Устный опрос Практическая работа Самостоятельная работа	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1	Комплексное задание, Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема 2.1. Цикл менеджмента	Устный опрос Практическая работа Самостоятельная работа	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 03 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема 2.2. Планирование и организация деятельности коллектива	Устный опрос Практическая работа Тестирование	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 03 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема. 3.1. Система методов управления	Устный опрос Практическая работа Тестирование Самостоятельная	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1, 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1

	работа					
Тема 3.2. Управленческое решение	Устный опрос Практическая работа Тестирование Самостоятельная работа	У1, У4, У5 З 1 , 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У4, У5 З 1 , 32,33,34,35 ОК 02ОК 03 ПК4.1	ДЗ	У1, У4, У5 З 1 , 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема 4.1 Основы делового общения.	Устный опрос Практическая работа Тестирование Самостоятельная работа	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У4 З 1 , 32,33,34,35 ОК 02ОК 03 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема 4.2 Понятие конфликта.	Устный опрос Практическая работа Тестирование Самостоятельная работа	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 02ОК 03 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 01ОК 03 ПК4.1
Тема 4.3 Взаимосвязь конфликта и стресса	Устный опрос Практическая работа Тестирование Самостоятельная работа	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1	Комплексное задание Решение задач, Анализ ситуаций	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1	ДЗ	У1, У2, У3 З 1 , 32,33,34,35 ОК 03ОК 04 ПК4.1

### **III. Комплект материалов для оценки освоения учебной дисциплины**

#### **3.1 Оценочные средства для текущего контроля**

##### **Раздел 1. Основы менеджмента**

###### **Задание 1. Ситуация 1**

Роза Райхман является вице-президентом компании "Парсон Бринкерхофф", семнадцатой по величине инженерной компании в США. Она начала свою карьеру в компании как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила А.Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное агенство, которое называлось "Пи Би Коммьюникейшенз". Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге, эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Ведение "бизнеса внутри бизнеса" может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании "Парсонс Бринкерхофф" должны были платить ему за услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании "Парсонс Бринкерхофф" - это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание "Пи Би Коммьюникейшенз"

должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

В 1986 г. "новое предприятие" Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы "Парсонс Бринкерхофф" и внешним клиентам, превысил 1,4 млн. доллара. "Пи Би Коммьюникейшенз" продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

### Вопросы

1. Кто по-вашему Роуз Райхман -- предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?
3. Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

**Задание 2. Заполните следующую таблицу, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте в хронологической последовательности:**

Таблица 1

Школа	Представители школы	Годы	Основной вклад школы
		18	

### Задание 3

Укажите какие факторы среды повлияли на:

№ п/п	Наименование	Внешняя среда		Внутренняя среда
		Прямого воздействия	Косвенного воздействия	

1	Увеличение спроса на выпускаемую продукцию			
2	Затруднение транспортировки сырья и готовой продукции			
3	Открытие нового цеха			
4	Повышение квалификации персонала			
5	Повышение цены на импортируемое сырье			
6	Снижение цены на выпускаемую продукцию			
7	Внедрение новой технологии			
8	Пересмотр стратегии организации			
9	Моральный износ оборудования			
10	Конфликт между линейным и функциональным руководителем (между начальником цеха и начальником отдела кадров)			
11	Нехватку высококвалифицированных работников			
12	Смену профиля производства, чтобы избежать банкротства			
13	Открытие нового научно - исследовательского отдела в организации			
14	Понизился платежеспособный спрос			
15	Изменение банковской политики (увеличение процентной ставки)			
16	Организация взяла кредит в банке, на внедрения нового оборудования			

#### Задание 4

Укажите, какие основные факторы влияют на:

19

1. Банковскую сферу.
2. Производственно - хозяйственную сферу – производящая организация (производство различных товаров)
3. Сфера предоставления услуг: транспортные услуги, гостиничный бизнес. Парикмахерские услуги, медицинские услуги и .т.д.

**Обоснуйте ваши ответы**

#### **Раздел 2. Функции менеджмента**

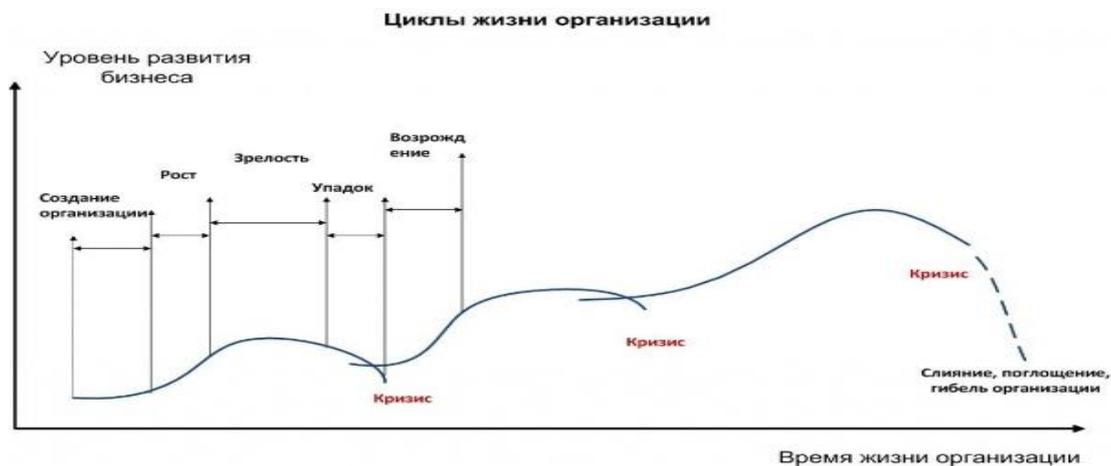


Рис. 1. Цикл жизни организации

### Задание 1.

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию организация.
2. Сколько стадий ЖЦО вам известно? Перечислите их
3. Всегда ли после старения организация происходит ее обновление? Почему?

### Задание 2.

- a) Изучите ниже приведенную ситуацию, охарактеризуйте прошедшие стадии жизненного цикла ОАО «Галактика», изобразите графически ЖЦО;
- b) определите стадию жизненного цикла, на которой находится в настоящее время ОАО «Галактика».
- c) определите перечень проблем, которые могут ожидать данную организацию на современном этапе.

История ОАО «Галактика» берет свое начало в далеком 1888 г., когда московский купец построил небольшой завод по производству масла. Он стал первым в России по переработке масла хлопкового семени. К слову сказать, определение «первый» стало присущим всему, что делалось и делается на ОАО «Галактика». За сотню с лишним лет<sup>20</sup> небольшой заводик купца превратился в гигантский масложировой комбинат, оснащенный самым современным оборудованием.

В начале 90-х комбинату, как и большинству отечественных производителей, пришлось нелегко. Если ранее все, что производило предприятие, находило потребителя, то в новых условиях впервые почувствовали, что такое конкуренция, причем, со стороны не только иностранных, но и отечественных компаний. Изменилась и форма собственности. В 1993 г. он был преобразован в открытое акционерное общество.

В январе 1996 г. подавляющим большинством голосов в 98 % генеральным директором акционерного общества был избран новый руководитель. Коллективу была предложена четкая программа вывода предприятия из кризиса, которая была поддержана большинством

акционеров. Началась новая эпоха комбината. ОАО «Галактика» стала самой развивающейся московской компанией, сфера интересов которой простиралась в Нижегородскую, Самарскую, Саратовскую, Пермскую, Оренбургскую, Ивановскую области и многие другие регионы России.

С 1998 г. на комбинате существует оснащенный самым современным оборудованием экспериментальный центр, который занимается разработкой и апробированием новых рецептов растительных жиров, маргарина, майонеза, туалетного мыла и другой продукции. На стадии разработки в Центре можно получить новые продукты практически с любыми требуемыми качествами. В настоящее время ОАО «Галактика» располагает системой контроля качества высокого класса. Для обеспечения 100%-го входного контроля качества используется оборудование мирового уровня.

В настоящее время ОАО «Галактика» – крупнейший поставщик масложировой продукции на российский рынок, одно из ведущих предприятий данной отрасли в России, выпускает более 210 наименований продукции пищевого и технического назначения: майонезы; маргарины; спрэды; туалетные и хозяйственные мыла, промышленные маргарины и жиры, поверхностно – активные вещества и многое другое. ОАО «Галактика» – лидер масложировой отрасли России.

### Раздел. 3. Методы управления

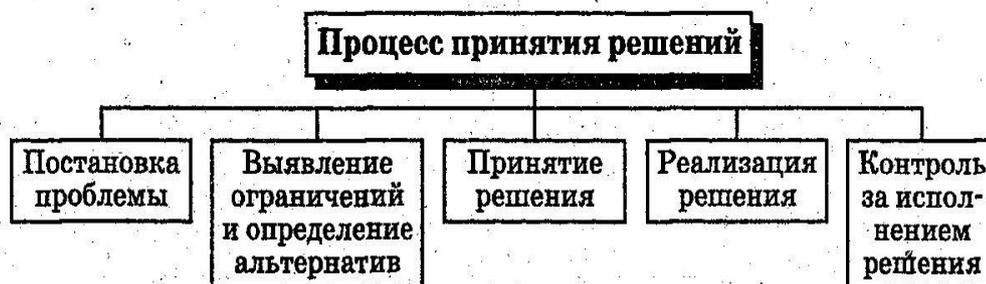


Рис.1 Схема принятия решений

#### Задание 1.

21

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Что называют управленческим решением?
2. Как распределяет управленческие решения по классификации данной М. Месконом?
3. Чем отличаются решения, применяемые в условиях определенности и риска?
4. Почему необходим контроль при реализации решения?

#### Задание 2.

Разобрать ситуации и принять управленческое решение:

### **Ситуация 1.**

Вы — начальник отдела в Банке. После реорганизации предприятия вам необходимо срочно перекомплектовать несколько отделов согласно своему видению где какой сотрудник должен быть (по штатному расписанию).

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников, предложите свой вариант решения.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа. Обоснуйте ответ (возможен свой вариант):


### **Ситуация 2.**

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

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

1. Не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации;
2. Предложу подчиненному отложить не мое задание;
3. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
4. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
5. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

22

Обоснуйте ответ (возможен свой вариант):


### **Ситуация 3.**

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда

успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова. Вы говорите:


**Ситуация 4**

Иванов Петри Васильевич (ваш подчиненный коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

- 1.Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
- 2.В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- 3.Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить. Обоснуйте ответ (возможен свой вариант):


**Ситуация 5**

Петрова Светлана Павловна подвергается критике за интуитивно принимаемые решения. Но время вновь и вновь подтверждает ее правоту. Нужно ли Светлане Павловне полагаться только на интуицию? Ваш ответ:


**Ситуация 6**

Менеджеру по продажам предстоит пройти обучение по повышению техники продаж в течение недели. Менеджер не проявляет желания к обучению по причине упущенной выгоды от потери продаж за время обучения, он расстроен и демотивирован. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.


#### Задание 4

Предлагаемые ниже формы управленческих решений распределите по формам подготовки и формам реализации управленческого решения, заполнив таблицу №14

Акт, выписка, декларация, деловая беседа, договор, закон, заседание, инструкция, кодекс, контракт, концепция, личный пример, методика, модель, наставление, обучение, отчет, план, правила, совещание.

Таблица 14. формы управленческих решений

Формы подготовки управленческих решений	Формы реализации управленческих решений

**Задание 5** Пройдите тест 4 «Каковы ваши способности к принятию управленческих решений». Сделайте выводы по итогам тестирования.

Тест 4. Каковы ваши способности к принятию управленческих решений.

	да	нет	балл
1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь.			
2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением руководителя;			
3. Я придерживаюсь точки зрения, что безвыходных ситуаций не существует;			
4. Я всегда говорю только правду;			
5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности;			
6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям других людей;			
7. Принимая ответственное решение, я мучительно долго анализирую все «за» и «против»;			
8. Начатое дело я стремлюсь довести до конца;			
9. Я считаю, что в коллективе лучше не высываться, чтобы меньше было всяких неприятностей;			
10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми;			
11. Я стараюсь жить только сегодняшним днем;			
12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть;			

13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты ее решения;			
14. Часто на собрании коллектива я высказываю мнение отличное от мнения других;			
15. На собрании коллектива я выступаю часто экспромтом, предварительно не готовясь;			
16. Я думаю, что в своей жизни я не совершил крупных ошибок;			
17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться;			
18. В споре мои аргументы чаще всего бывают более убедительными;			
19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересы дела;			
20. Где бы я ни работал, с руководством у меня складываются хорошие отношения;			
21. Принимая то или иное решение, моя первая идея всегда бывает более правильная;			
22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданное, оригинальное;			
23. Логика моих поступков не всегда сразу бывает понятна даже моим близким, хотя потом оказывается, что я поступил правильно;			
24. Думаю, что в моей жизни мне удавалось решить ряд крупных проблем;			
25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил;			
26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть все до мелочей;			
27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех не велики;			
28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днем;			
29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее число людей;			
30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убежден, что меня поддержит коллектив;			
31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой»;			
32. Часто мои дела и поступки бывают неожиданными даже для моих друзей;			
33. В своей жизни я никогда никуда не опаздывал;			
34. Если бы передо мной встал вопрос о свадьбе, то я бы не стал советоваться с близкими, а поставил бы их перед фактом;			
35. Я думаю, что отношусь к числу людей, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на год-два вперед;			
36. Бывают ситуации, когда я «бросаю монету» и по тому, как выпадет («орел» или «решка»), делаю выбор в спорном для меня вопросе;			
37. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надежного сотрудника;			
38. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения;			
39. Я имею привычку планировать свою работу на год вперед;			
40. Некоторые мои друзья и близкие считают меня			

перестраховщиком;			
41. Мои коллеги по работе считают меня бескомпромиссным;			
42. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся;			
43. Все, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо от того удобно это мне или нет;			
44. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других;			
45. Не все мои привычки хороши и желательны;			
46. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасаясь проверки;			
47. Я беспокоюсь о своем здоровье;			

<b>Ответы:</b> 1 – 6: да – 1, нет – 2; 7. – 11: да – 2, нет – 1; 8. да – 1, нет – 2; 12. – 17: да – 1, нет – 2; 18. да – 2, нет – 1; 19. да – 1, нет – 2; 20. да – 2, нет – 1; 21. – 25: да – 1, нет – 2; 26. да – 2, нет – 1; 27. да – 1, нет – 2; 28. да – 2, нет – 1;	29. да – 1, нет – 2; 30. да – 2, нет – 1; 31. – 35 да – 1, нет – 2; 36. да – 2, нет – 1; 37. да – 1, нет – 2; 38. да – 2, нет – 1; 39. да – 1, нет – 2; 40. да – 2, нет – 1; 41. – 47 да – 1, нет – 2;
---	--

Способности	Сумма баллов							Способности	Просуммируйте балл ответов на вопросы №
	Очень высоки	Высокий	Выше среднег	Средний	Выше среднег	Высокий	Очень высоки		
Решительный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Осторожный	1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40
Ответственный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Безответственный	1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 41
Стратег	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Тактик	11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39
Интуитивист	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Логик	6, 11, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38
Творческий	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Консервативный	1, 3, 17, 19, 22, 23, 30, 32, 41
Честный	6	7	8	9	10	11	12	Лживый	4, 33, 42, 43, 45, 46

Вы согласны? \_\_\_\_\_

#### Раздел 4 Причины возникновения конфликтов и пути их решения.

Все социальные конфликты проходят три стадии: предконфликтную (период, в течение которого накапливаются противоречия), непосредственно конфликтную (совокупность определенных действий, столкновение противоположающихся сторон) и послеконфликтную (меры по окончанию

устранения противоречий, снятие социально-психологического напряжения, поиск оптимальных решений).

Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов:

Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера.

Этап 2. Оpoznать и назвать главных участников.

Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?

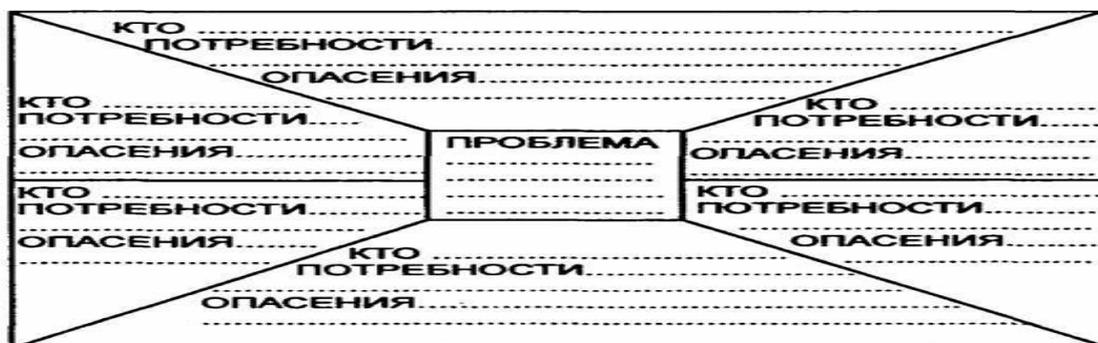


Рис.1 Картография конфликта

### Задание 1

Ответить на контрольные вопросы:

1. Что представляет собой конфликт?
2. Какие виды конфликтов Вам известны? Перечислите.
3. Что представляет собой картография конфликта?

### Задание 2.

Рассмотрите предложенную ситуацию. Каковы основные стадии конфликта приведены в данной ситуации? Выделите их в тексте разными обозначениями (цветом или линиями).

На сахарном заводе «Карамель» из-за реальной угрозы банкротства предстояло сократить на треть штат работников. Все сотрудники завода стали опасаться увольнения, а руководство должно было решить вопрос о том, кого уволить. Когда откладывать решение уже не было возможности, администрация объявила список тех, кого должны были уволить в первую очередь. Со стороны кандидатов на увольнение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их, стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые сразу обратились в суд. Улаживание конфликта заняло несколько месяцев, предприятие продолжало работать с уменьшенным составом работников.

### Задание 3.

Рассмотрите предложенную ситуацию. Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта.

Отдел продаж акционерного общества «ВПЕРЕД» состоит из 10 человек, только женщин. Руководителем подразделения является Н.Н. Громова – женщина предпенсионного возраста. Давно работающая в данной организации на руководящей должности и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный. В прошлом

году на работу поступила новая сотрудница – А.А. Алексеева – молодая, симпатичная женщина, которая закончила Московский университет коммерции. Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексеева начала показывать значительные успехи в работе, внедрять новые подходы. Начальник отдела некоторое время «по –матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях и по непонятным для Алексеевой причинам отношения резко ухудшились. Громова постоянно стала критиковать работу Алексеевой, придирается, публично унижать, не давая спокойно работать. Для Алексеевой встал вопрос: Что делать? Уволиться? Сотрудники отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на данную ситуацию, позже разделились на две стороны.



#### Задание 4

Рассмотрите предложенную ситуацию:

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А Вы видите ее не только в добром здравии, но отдохнувшей и похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. При этом во вверенном Вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

➤ Дайте письменный анализ указанной ситуации по следующему плану:

- Каков тип предложенного конфликта? Почему Вы так считаете?
- Каковы причины конфликта?
- Предложите варианты решения конфликта.
- Укажите возможные последствия конфликта.



### Задание 5

Необходимо вспомнить конфликтную ситуацию и свой выход из данной ситуации. Определить какая стратегия выхода была использована. Опишите ситуацию.


### Задание 6

Изучите 9 правил Дейла Карнеги

**«Как исправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды»:**

1. Правило первое - начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Правило второе - указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Правило третье - сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Правило четвертое - задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Правило пятое - дайте человеку возможность спасти свое лицо.
6. Правило шестое - выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
7. Правило седьмое - создайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
8. Правило восьмое - прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотели видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, не казалось им трудным.
9. Правило девятое - добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Ответе на вопросы (в ответе достаточно указать № правила).

1) Какие правила вы уже используете в своем поведении?
--

2) О каких слышите в первые?
3) Сделайте вывод о своем уровне владения техникой общения в данном случае.

### Задание 7.

Пройдите Тест 5 «Уровень конфликтности личности». Согласны ли вы с полученным результатом.

Тест 5. «Уровень конфликтности личности».

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- А) нет
- Б) когда как
- В) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, возможно, и ненавидят?

- А) да
- Б) ответить затрудняюсь
- В) нет.

3. Кто вы в большей степени?

- А) пацифист
- Б) принципиальный
- В) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- А) часто
- Б) периодически
- В) редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?

- А) разработал бы программу развития коллектива на год вперед и убедил бы членов коллектива в ее перспективности
- Б) изучил бы, кто есть кто, и установил контакт с лидерами
- В) чаще советовался бы с людьми.

6. В случае неудач какое состояние для вас характерно?

- А) пессимизм
- Б) плохое настроение
- В) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
- А) да  
Б) скорее всего, да  
В) нет.
8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше в глаза сказать горькую правду, чем промолчать?
- А) да  
Б) скорее всего, да  
В) нет.
9. Их трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего вы стараетесь изжить в себе:
- А) раздражительность  
Б) обидчивость  
В) нетерпимость критики других.
10. Кто вы в большей степени?
- А) независимый  
Б) лидер  
В) генератор идей.
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?
- А) экстравагантным  
Б) оптимистом  
В) настойчивым
12. С чем вам чаще всего приходится бороться?
- А) с несправедливостью  
Б) с бюрократизмом  
В) с эгоизмом
13. Что для вас наиболее характерно?
- А) недооценивать  
Б) оценивать свои способности объективно  
В) переоценивать свои способности.
14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми?
- А) излишняя инициатива  
Б) излишняя критичность  
В) излишняя прямолинейность.

31

Обработка результатов тестирования.

Замените выбранные вами буквы баллами и посчитайте их общую сумму.

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

Определенная сумма баллов характеризует уровень конфликтности личности:

- 14 – 17 очень низкий
- 18 – 20 низкий
- 21 – 23 ниже среднего
- 24 – 26 ближе к среднему
- 17 – 29 средний
- 30 – 32 выше среднего
- 33 – 35 ближе к высокому
- 36 – 38 высокий
- 39 – 42 очень высокий.

### 3.2 Оценочные средства для рубежного контроля

#### Тест № 1

#### ***Выбрать правильный вариант ответа***

1. МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО ...

- 1) эффективное использование и координация всех ресурсов (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью
- 2) комплекс взаимосвязанных действий по планированию, организации, мотивации и контролю
- 3) система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции
- 4) система взаимосвязанных функций управления

***Эталон: 3***

2. ЦЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ

- 1) удовлетворение потребностей рынка
- 2) изучение потребительской корзины
- 3) совершенствование производственного процесса
- 4) возможность конкуренции на рынке

***Эталон: 1***

3. ЗАДАЧА МЕНЕДЖМЕНТА ...

- 1) благотворительная деятельность
- 2) получение прибыли
- 3) разработка системы производства и сбыта
- 4) внедрение наукоёмких технологий

***Эталон: 4***

4. МЕНЕДЖЕР ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА ...

- 1) спрос своей продукции
- 2) потребителя
- 3) наукоёмкие технологии
- 4) конкурентов

***Эталон: 2***

5. АВТОР ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ...

- 1) Ф. Тейлор
- 2) А. Файоль
- 3) М. Фоллет
- 4) Г. Эмерсон

***Эталон: 2***

6. ВНЕДРЕНИЕ КОНВЕЙЕРНОЙ СИСТЕМЫ, РЕЗКОЕ СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ ТОВАРОВ, СЛАБОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО ГОСУДАРСТВА ХАРАКТЕРНО ДЛЯ ...

- 1) промышленного переворота
- 2) эпохи постиндустриального общества

- 3) постэкономической эпохи
- 4) эпохи массового сбыта

**Эталон:** 4

7. АВТОР ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ...

- 1) А. Файоль
- 2) Г. Эмерсон
- 3) Ф. Тейлор
- 4) Э. Мейо

**Эталон:** 3

8. ВАЖНОСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА РАССМАТРИВАЕТ ШКОЛА ...

- 1) научного управления
- 2) административного управления
- 3) человеческих отношений и поведенческих наук
- 4) количественных методов

**Эталон:** 3

9. МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – ЭТО ...

- 1) стратегия, которая должна быть выполнена по истечению определённого периода времени
- 2) определённый перечень текущих и перспективных направлений
- 3) смысл существования планирования
- 4) видение своего бизнеса, своей компании

**Эталон:** 2

10. ВАРИАНТОМ ПЛАНОВОЙ СТРАТЕГИИ ЯВЛЯЕТСЯ ...

- 1) групповая
- 2) ступенчатая
- 3) остаточная
- 4) фиксированная

**Эталон:** 3

11. БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – ЭТО ...

- 1) лидерства
- 2) монополии
- 3) сегментации
- 4) риска

**Эталон:** 1

12. ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ...

- 1) прогнозирование
- 2) предсказание
- 3) координирование
- 4) планирование

**Эталон:** 4

13. УТОЧНЕНИЕ, КОРРЕКЦИЯ, ДОПОЛНЕНИЕ, ОДНИМ СЛОВОМ, КОНКРЕТИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ – ЭТО ...

- 1) стратегическое планирование
- 2) тактическое планирование
- 3) целеполагание

**Эталон:** 2

14. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ У РАБОТНИКА НЕОБХОДИМЫХ СТИМУЛОВ К ТРУДУ ЯВЛЯЕТСЯ ФУНКЦИЕЙ ...

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

4) контроль

**Эталон:** 3

15. СПОСОБНОСТЬ К ОБЩЕНИЮ – ЭТО ...

- 1) организованность
- 2) управление
- 3) коммуникативность
- 4) деловое общение

**Эталон:** 3

16. ПЕРЕДАЧА ИЛИ РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОИЙ

- 1) централизация
- 2) единоначалие
- 3) координация
- 4) делегирование

**Эталон:** 4

17. УМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ПОДЧИНЁННЫХ ВЫРАЖАЕТСЯ В КАЧЕСТВЕ

- 1) доминантность
- 2) стрессоустойчивость
- 3) креативность
- 4) гибкость поведения

**Эталон:** 1

18. МЕТОД ОСНОВАННЫЙ НА МАТЕРИАЛЬНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ РАБОТНИКОВ

- 1) организационно-правовой
- 2) административный
- 3) социально-психологический
- 4) экономический

**Эталон:** 4

19. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, ПОЛНОСТЬЮ ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПРОИЗВОДСТВО И УДЕЛЯЮЩИЙ МАЛО ВНИМАНИЯ ЛЮДЯМ, А ТАКЖЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕ ОБСУЖДАЮТСЯ

- 1) демократический
- 2) либеральный
- 3) диктаторский
- 4) пессимистический

**Эталон:** 3

20. БОЛЕЕ НАГЛЯДНО ИТОГОВУЮ ДОКУМЕНТАЦИЮ ПО КОНТРОЛЮ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ В ФОРМЕ ...

- 1) рисунков
- 2) схемы
- 3) линейной диаграммы
- 4) устной форме

**Эталон:** 3

**Установить правильную последовательность**

21. УСТАНОВИТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

- 1) получение и обработка информации о состоянии объекта
- 2) выдача команды
- 3) реализация решения и изменение объекта
- 4) определение хозяйственных принципов и ориентиров, целей и задач
- 5) выработка решений

**Эталон:** 1, 4, 5, 2, 3

22. УСТАНОВИТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1) прогнозирование
- 2) формулирование целей
- 3) формирование бюджета
- 4) разработка программ действий и составление графика работ
- 5) выявление и выбор вариантов развития

**Эталон:** 1, 5, 2, 4, 3

23. УСТАНОВИТЕ ИЕРАРХИЮ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ

- 1) потребность в безопасности и стабильности
- 2) потребность в уважении
- 3) физиологические потребности
- 4) потребность в самовыражении
- 5) социальные потребности

**Эталон:** 3, 1, 5, 2, 4

**Вставить пропущенное слово в предложении**

24) ... ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ, СОСТАВЛЯЮЩИЙСЯ НА 1 – 3 ГОДА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ.

**Эталон:** тактический

25) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИМЕЮЩАЯ ЦЕЛЬЮ АКТИВИЗИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ, РАБОТАЮЩИХ В ОРГАНИЗАЦИИ, И ПОБУДИТЬ ИХ ЭФФЕКТИВНО ТРУДИТЬСЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ НАЗЫВАЕТСЯ ...

**Эталон:** мотивация

26) ОСНОВНЫМ ФАКТОРОМ МОТИВИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА К РАБОТЕ ЯВЛЯЕТСЯ ...

**Эталон:** заработная плата

27) ОСНОВНЫМИ ФУНКЦИЯМИ МЕНЕДЖМЕНТА ЯВЛЯЮТСЯ ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ И ...

**Эталон:** контроль

**Установить соответствие**

28. МЕЖДУ АНГЛИЙСКИМИ И РУССКИМИ ПОНЯТИЯМИ

1. Top manager	А) менеджер по продажам
2. Project manager	Б) менеджер высшего уровня
3. Sales manager	В) менеджер среднего звена
4. Brand manager	Г) менеджер по проектам
5. Middle manager	Д) менеджер по марке товара

**Эталон:** 1 – Б, 2 – Г, 3 – А, 4 – Д, 5 – В

29. ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

1. Факторы внешней среды	А) потребители
2. Факторы внутренней среды	Б) технология производства
	В) конкуренты
	Г) персонал
	Д) политика
	Е) потребители
	Ж) структура управления

**Эталон:** 1 – А, В, Д, Е; 2 – Б, Г, Ж

30. МЕЖДУ СТРУКТУРАМИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ВИДАМИ

1. Иерархический тип структур управления	А) линейный
2. Органический тип структур управления	Б) штабной
	В) бригадный
	Г) проектный

	Д) функциональный
	Е) матричный

*Эталон:* 1 – А, Б, Д; 2 – В, Г, Е

### 3.3. Оценочные средства для итогового контроля

1. В чем состоит сущность коммуникаций в менеджменте?
2. Какова структура процесса коммуникаций
3. Что такое коммуникация, опишите процесс коммуникации
4. Перечислите и охарактеризуйте факторы внешней среды организации
5. Раскройте сущность и виды планирования
6. Что такое менеджмент, какие школы менеджмента вы знаете?
7. Что такое делегирование полномочий, раскройте основные правила делегирования
8. Что такое контроль, какие виды контроля вы знаете, охарактеризуйте их
9. Что такое организация, каковы ее признаки
10. Что такое миссия и дерево целей
11. Раскройте сущность факторов внутренней среды организации
12. Каковы элементы эффективного управления
13. Что такое мотивация, раскройте основоположников мотивации
14. Перечислите этапы стратегического планирования
15. Что обозначает принцип гибкости в планировании
16. Что такое миссия, перечислите ее элементы
17. Перечислите требования, предъявляемые к менеджеру
18. Что такое информация, какие требования предъявляются к информации
19. Основные принципы управления
20. Функции менеджмента
21. Понятие и принципы организации
22. Что такое планирование, перечислите и охарактеризуйте виды планирования
23. Что обозначает принцип гибкости в планировании
24. Что такое коммуникация, перечислите этапы коммуникации
25. Что такое планирование, перечислите этапы планирования
26. Что обозначает принцип единства в планировании
27. Перечислите этапы стратегического планирования
28. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
29. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
30. Каковы компоненты социотехнической системы?
31. Какие профессиональные и личные качества работника определяют поведение человека в организации?
32. Чем характер отличается от темперамента?
33. Каково различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия?
34. Определите характеристики внешней среды?
35. Какие, по вашему мнению, внешние факторы будут благоприятствовать привлечению иностранных фирм на российский рынок?
36. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
37. В чем особенности менеджмента как науки?
38. Почему наряду с высокой квалификацией менеджмент должен обладать особыми личными качествами?
39. Дайте определение организации и перечислите ее основные характеристики?
40. Процесс принятия управленческих решений
41. Виды управленческих решений
42. Требования, предъявляемые к управленческим решениям