

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

**Комплект контрольно-оценочных средств
по учебной дисциплине**

ОП.10 Менеджмент

(код и название дисциплины)

**программы подготовки специалистов среднего звена по специальности
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

(код и название специальности)

Санкт-Петербург
2023 г

СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт КОС УД ОП.10 Менеджмент
2. Спецификация оценочных средств
3. Варианты оценочных средств

1. ПАСПОРТ

КОС по УД ОП.10 Менеджмент

(код и название дисциплины)

1.1. Общие положения

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.10 Менеджмент.

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме зачет с оценкой (3 семестр).

КОС разработаны в соответствии с образовательной программой СПО по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям); программы учебной дисциплины ОП.10 Менеджмент.

1.2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания, практический опыт (при наличии))	Наименование элемента умений/знаний	Основные показатели оценки результатов
У1	Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса.	Владеет приемами рационального планирования.
У2	Применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения.	Дает определение делового общения, определяет цель делового общения, приводит примеры форм делового общения.
У3	Проводить работу по мотивации трудовой деятельности.	Владеет понятием мотивации экономического субъекта, раскрывает сущность мотивационного процесса, дифференцирует понятия внешняя, внутренняя мотивация.
У4	Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Ставит цели, формулирует задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, находит решения типовых управленческих задач в организации.
У5	Внешняя и внутренняя среда организации.	Раскрывает влияние факторов внешней среды на процесс и результат деятельности предприятия.

У6	Формировать организационные структуры управления.	Определяет эффективность использования типа организационной структуры управления конкретным предприятием.
У7	Принимать эффективные решения, используя систему методов управления.	Выбирает методы диагностики, решения управленческих проблем, использует различные методы управления организацией.
31	Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития.	Дает определения основных понятий менеджмента, перечисляет основные этапы становления менеджмента, раскрывает содержание классического, поведенческого, количественного, современного подхода к управлению.
32	Цикл менеджмента.	Называет основные функции управления, раскрывает сущность функций управления, определяет взаимосвязь и взаимообусловленность основных функций управления.
33	Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям).	Выделяет основные направления экономического развития региона.
34	Систему методов управления.	Имеет представление о системе методов управления организацией.
35	Принципы построения организационной структуры управления	Владеет приемами построения организационной структуры управления конкретным предприятием.
36	Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Выбирает методы диагностики, решения управленческих проблем, использует различные методы управления организацией.
37	Методы планирования и организации работы	Дает понятие планирования как функции

	подразделения.	менеджмента, организации как функции менеджмента, называет локальные принципы организации, раскрывает сущность понятия делегирование полномочий.
38	Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности различных экономических субъектов.	Дает понятие мотивации экономического субъекта, раскрывает сущность мотивационного процесса, дает понятие контроля как функции менеджмента, определяет виды контроля.

1.3. Распределение оценивания результатов обучения по видам контроля

Код и наименование элемента умений или знаний	Виды аттестации	
	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
У1. Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса.	Диагностическая работа	Зачет с оценкой (3 семестр)
У2. Применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения.	Устный опрос	Зачет с оценкой (3 семестр)
У3. Проводить работу по мотивации трудовой деятельности.	Тестирование	Зачет с оценкой (3 семестр)
У4. Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Реферат	Зачет с оценкой (3 семестр)
У5. Внешняя и внутренняя среда организации.	Диагностическая работа	Зачет с оценкой (3 семестр)
У6. Формировать организационные структуры управления.	Диагностическая работа	Зачет с оценкой (3 семестр)
У7. Принимать эффективные решения, используя систему методов управления.	Устный опрос	Зачет с оценкой (3 семестр)
31. Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития.	Тестирование	Зачет с оценкой (3 семестр)
32. Цикл менеджмента.	Тестирование	Зачет с оценкой (3 семестр)
33. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям).	Реферат	Зачет с оценкой (3 семестр)
34. Систему методов управления.	Тестирование	Зачет с оценкой (3 семестр)
35. Принципы построения организационной структуры управления	Диагностическая работа	Зачет с оценкой (3 семестр)
36. Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Диагностическая работа	Зачет с оценкой (3 семестр)
37. Методы планирования и организации работы подразделения.	Диагностическая работа	Зачет с оценкой (3 семестр)
38. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности различных экономических субъектов.	Тестирование	Зачет с оценкой (3 семестр)

1.4. Распределение типов оценочных средств по элементам знаний и умений текущего контроля

Содержание учебного материала по программе УД	Тип контрольного задания														
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	З1	З2	З3	З4	З5	З6	З7	З8
Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента															
Тема 1.1. Методологические основы менеджмента											15	15			
Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления	15							15					17		
Раздел 2. Функции менеджмента в рыночной экономике															
Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации			13	17		15			15					17	17
Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция						17			15	13					

[illegible]

кадрового менеджмента															
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1.5. Распределение типов оценочных средств по элементам знаний и умений, контролируемых на промежуточной аттестации

Содержание учебного материала по программе УД	Тип контрольного задания ¹														
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	З1	З2	З3	З4	З5	З6	З7	З8
Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Раздел 2. Функции менеджмента в рыночной экономике	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Раздел 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Раздел 4. Основы функционального менеджмента	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

¹ Указывается код оценочного средства, представленного в приложении 4.

2. СПЕЦИФИКАЦИЯ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

2.1. Назначение

Спецификацией устанавливаются требования к содержанию и оформлению вариантов оценочного средства (устный опрос, диагностическая работа, тест).

Устный опрос (собеседование), тест, реферат, практическая работа предназначен для текущего контроля; контрольная работа для промежуточной аттестации и оценки знаний и умений студентов по программе учебной дисциплины ОПЦ.10 Менеджмент образовательной программы 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

2.2. Контингент аттестуемых: студенты 2 курса.

2.3. Форма и условия аттестации: после каждой темы. Аттестация проходит в форме зачета с оценкой.

2.4. Время выполнения:

Диагностическая работа – выполнение 90 минут

Тест – выполнение 35 минут

Контрольная работа – выполнение – 45 минут.

Практическая работа – выполнение – 90 минут, дискуссия – 20 минут.

2.5. Рекомендуемая литература для разработки оценочных средств и подготовки, обучающихся к аттестации.

3. Библиографическое описание издания 4. (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	Основная/дополнительная литература	Книгообеспеченность	
		Кол-во экз. в библ. СПбГЭУ	Электронные ресурсы
Дорофеева, Л. И. Основы менеджмента : учебник для СПО / Л. И. Дорофеева. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 494 с.	осн		Перейти к просмотру издания
Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование).	осн		ЭБС Юрайт
Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 566 с. — (Профессиональное образование).	осн		ЭБС Юрайт
Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией	осн		ЭБС Юрайт

Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 448 с. — (Профессиональное образование).			
Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 287 с. — (Профессиональное образование).	доп		ЭБС Юрайт

3.1. Перечень материалов, оборудования и информационных источников.

4. ВАРИАНТЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

4.1. Примерный перечень вопросов для устного опроса (собеседования) по теме 3.2.

1. Содержание, значение и типология решений в менеджменте.
2. Требования к управленческим решениям.
3. Назовите виды управленческих решений.
4. Подходы к принятию решений.
5. Понятие проблемной ситуации.
6. Формальные процедуры анализа проблемной ситуации.
7. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения.
8. Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.

Примерный перечень вопросов для устного опроса (собеседования) по теме 4.1.

1. Охарактеризовать понятие «деловое общение», виды делового общения.
2. Раскрыть содержание понятия «деловая беседа» и назвать ее задачи.
3. Объяснить, какие переговоры называются принципиальными? В чем их особенности?
4. Рассказать о требованиях, предъявляемых к тактике общения?
5. Назвать основные стили делового совещания.
6. Охарактеризовать возможные формы поведения руководителя при проведении делового совещания.
7. Раскрыть содержание понятия «речевой этикет».
8. Назвать этикетные правила приветствия деловых людей.

4.2. Примерный перечень вопросов к контрольной работе.

1. Характеристика основных категорий теории и практики менеджмента.
2. История развития менеджмента как науки.

3. Концепция научного управления Ф.У. Тейлора.
4. Классическая школа менеджмента.
5. Школа человеческих отношений.
6. Поведенческая школа менеджмента.
7. Школа науки управления.
8. Особенности американского менеджмента.
9. Особенности российского менеджмента.
10. Особенности японского менеджмента.
11. Основные функции менеджмента.
12. Системный подход к управлению.
13. Целевой подход к управлению.
14. Ситуационный подход к управлению.
15. Процессный подход к управлению.
16. Миссия и цели организации.
17. Основные модели принятия решений.
18. Современная модель управления организацией.
19. Виды рисков в менеджменте.
20. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.
21. Классификация и характеристика стилей управления.
22. Характеристика и виды организационных структур управления.
23. Влияние внешней среды на деятельность организации.
24. Внутренняя среда организации.
25. Особенности ведения деловых переговоров.
26. Власть и лидерство: сущность и значение.
27. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
28. Управление персоналом на предприятии.
29. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
30. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.

4.3. Примерное практическое занятие по Теме 1.2. Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению на основе использования кейс-метода.

Цель практического занятия – формирование умений и знаний основных концепций и научных подходов к управлению.

Ситуация. Основоположники менеджмента.

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горно-металлургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником

классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду. Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономии средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали

железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Внимательно прочтите текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Прочитав приведенную в *Ситуации* критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?
5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?
6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело и дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека,
7. если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...».

Примерное практическое занятие по Теме 2.1. Понятие, признаки, законы организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Метод конкретных ситуаций (кейс-метод): разбор конкретной ситуации.

Цель практического занятия — приобрести практические навыки анализа факторов внутренней и внешней среды организации. Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает перед аудиторией общий отчет.

Задание 1. Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

Задание 2. Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

- университета;
- ОАО ММК;

Задание 3. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом:

- за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%;
- поставщики сырья повысили цены на 10%;
- спрос на продукцию резко повысился;
- на должность руководителя организации назначен новый директор;
- в налоговый кодекс РФ внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль;
- у инженера Иванова сломался компьютер;
- предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

Примерное практическое занятие по Теме 2.2. Типы рыночной стратегии фирмы в условиях конкуренции. Анализ и оценка стратегического состояния организации (на примере SWOT анализа.)

Цель практического занятия – формирование умений и знаний характеристики организации (предприятия) и ее места в отрасли; оценки сильных и слабых сторон деятельности организации и предполагаемого к выпуску товара.

Задание. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее с помощью матрицы SWOT-анализа. Описать возможные стратегические перспективы компании. Определить возможные стратегические проблемы компании.

<u>Сильные стороны:</u>	<u>Возможности:</u>
<u>Слабые стороны:</u>	<u>Угрозы:</u>

Примеры компаний:

- хлебокомбинат;
- кафе;
- фитнес-клуб.

Примерное практическое занятие по Теме 2.3. Проектирование ОСУ в организации. Анализ эффективности организационной структуры управления. Реорганизация ОСУ.

Цель практического занятия – закрепить на практике знания по составлению структур управления.

Задания.

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее. Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать. Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

Примерное практическое занятие по Теме 3.1. Подходы к принятию управленческого решения. Этапы процесса принятия решений.

Задание. Проанализировать представленные ситуации, письменно ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

Решения принимать по каждому пункту.

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел

новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 6. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином

случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 7. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация № 8. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 9. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Примерное практическое занятие по Теме 3.2. Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем.

Цель практического занятия – овладеть навыками анализа проблем компании, развить умения анализировать факторы и условия при принятии управленческих решений для решения выявленных проблем.

Задание. Проанализируйте ситуации и ответьте на предлагаемые вопросы.

1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение

выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой

не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Примерная тематика рефератов по Теме 3.2. Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем.

1. Единоличное решение: авторитарный руководитель или работа в условиях риска?
2. Коллективное решение: насколько велика ответственность коллектива?
3. Коллегиальное решение: роль работников в процессе принятия решения, чье мнение победит?
4. Решения основанные на интуиции: реальность или миф?
5. Решения, основанные на здравом смысле: за и против.
6. Консенсус и метод "ринги".

4.4. Примерный проверочный тест по Теме 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.

1. Функции менеджмента — это:

- а) Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства
- б) Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния
- в) Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных

2. Одна из функций менеджмента:

- а) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления
- б) Целенаправленность
- в) Организация

3. Одна из функций менеджмента:

- а) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и управления извне
- б) Планирование
- в) Инновационный менеджмент

4. Одна из функций менеджмента:

- а) Целенаправленность
- б) Перевод фирмы в качественно новое состояние
- в) Контроль

5. Выберите понятие(я), относящиеся к принципам менеджмента:

- а) Организация
- б) Единоначалия и коллегиальность
- в) Планирование

6. Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации:

- а) Наличие современных технологий
- б) Выход на внешний рынок
- в) Наличие формальных и неформальных организаций

7. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций:

- а) В количестве членов организаций
- б) В способе возникновения
- в) В контактах с внешней средой

8. Организация — это:

- а) Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели
- б) Группа лиц, которые имеют общее руководство
- в) Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели

9. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию:

- а) Территориальные
- б) Долгосрочные
- в) Экономические

10. Функция организации базируется на таких категориях:

- а) Полномочие, ответственность, делегирование
- б) Полномочие, ответственность
- в) Полномочие, ответственность, стимулирование, делегирование

Ответ к тесту:

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

Для оценки результатов тестирования общепринятыми являются критерии:

91-100% правильных ответов - оценка "отлично"

81-90% правильных ответов - оценка "хорошо"

71-80% правильных ответов - оценка "удовлетворительно"

70% и менее правильных ответов - оценка "неудовлетворительно".

5. ВАРИАНТЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

В этом разделе необходимо представить комплект заданий, разработанный по соответствующей учебной дисциплине. При разработке оценочного средства рекомендуется воспользоваться представленными ниже макетами оценочных средств.

Комплект макетов оценочных средств для оценки сформированности элементов общих и профессиональных компетенций по виду профессиональной деятельности с использованием различных форм приведен ниже.

5.1. Примерный перечень вопросов для зачет с оценкой

Приложение

Кодификатор (примерный перечень) оценочных средств для оценки знаний, умений и уровня сформированности компетенций

<i>№ п/п Код оценочного средства</i>	<i>Тип оценочного средства</i>	<i>Краткая характеристика оценочного средства</i>	<i>Представление оценочного средства в фонде</i>
1.	Деловая и/или ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат
2.	Кейс-задача	Учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), в которых обучающимся предлагается осмыслить реальную профессиональную ситуацию для решения данной проблемы. Знания приобретаются в результате активной и творческой работы: самостоятельного осуществления целеполагания, сбора необходимой информации, ее анализа с разных точек зрения, выдвижения гипотезы, выводов, заключения, самоконтроля процесса получения знаний и его результатов.	Задания для решения кейс - задачи

3.	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам / разделам дисциплины или профессионального модуля
4.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
5.	Круглый стол, дискуссия, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, диспута, дебатов
6.	Портфолио	Целевая подборка работ студента, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения в одной или нескольких учебных дисциплин, в профессиональном модуле.	Структура портфолио
7.	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Тема групповых и/или индивидуальных проектов
8.	Рабочая тетрадь	Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающегося и позволяющий оценивать уровень усвоения им учебного материала	Образец рабочей тетради
9.	Разноуровневые учебные задачи и задания	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определённого раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения	Комплект разноуровневых задач и заданий
10.	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач	Комплект заданий для выполнения расчетно-

		или заданий по модулю или дисциплине в целом.	графической работы
11.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
12.	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной темы.	Темы докладов, сообщений
13.	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определённому разделу, теме, проблеме и т. п.	Вопросы по темам / разделам дисциплины
14.	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
15.	Тест	Средство контроля, направленное на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины или профессионального модуля. Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся	Фонд тестовых заданий
16.	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы.	Тематика эссе
17.	Практические работы (практическое задание)	Это задания, с помощью которых у учащихся формируются и развиваются правильные практические действия.	Виды: наблюдение, измерение, опыт, конструирование и др. задания для практических работ
18.	Лабораторные работы	Это проведение учащимися по заданию преподавателя опытов с использованием приборов, применением инструментов и других технических приспособлений.	Задания для лабораторных работ
19.	Тренажёр	Техническое средство, которое может быть использовано для контроля приобретённых студентом профессиональных навыков и умений по управлению конкретным материальным объектом	Комплект заданий для работы на тренажёре
20.	Отчеты по практикам	Средство контроля, позволяющая обучающемуся продемонстрировать обобщенные знания, умения и практический опыт, приобретенные за	Виды работ и задания на учебную и производственную практику

		время прохождения учебной и производственной практик. Отчеты по практикам позволяют контролировать в целом усвоение ОК и ПК обозначенных в ППСЗ.	
21.	Контент-анализ документации	Анализ и оценка в соответствии с критериями документов (журналов теоретического и производственного обучения, характеристик, творческих работ, дневников и отчетов по практике, ВКР и др.), свидетельствующих об уровне компетентности обучающегося.	Перечень документов подлежащих анализу, критерии оценки
22.	Наблюдение	Инструмент сбора информации для установления фактов	Цель, объекты наблюдения, образец листа для фиксирования результатов наблюдения
23.	Задание на ВКР (дипломный проект, дипломная работа)	Перечень основных вопросов, которые должны быть раскрыты в работе, а также указания на основные информационные источники.	ВКР по специальности СПО