

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»  
Рязанский станкостроительный колледж РГРТУ

ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности 38.02.04 Коммерция

Квалификация выпускника Менеджер по продажам

Рязань 2024

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению на заседании  
цикловой комиссии экономических дисциплин

Протокол №14 от 07.05.2024

Председатель комиссии Пименова Н.Н.

Разработчики: Большакова Л.В., преподаватель РССК «РГРТУ»

## **СОДЕРЖАНИЕ**

	<b>Стр.</b>
<b>1 ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>4</b>
<b>2 СПЕЦИФИКАЦИЯ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ</b>	<b>6</b>
<b>3 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>6</b>
<b>4 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>27</b>
<b>5 СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	<b>29</b>
<b>6 КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ ПО КАЖДОМУ ОЦЕНОЧНОМУ СРЕДСТВУ</b>	<b>30</b>
<b>7 КОДИФИКАТОР КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ</b>	<b>30</b>

# 1 ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ МЕНЕДЖМЕНТ

## 1.1 Общие положения

Оценочные средства разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования (далее – ФГОС СПО) по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям).

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Математика».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

## 1.2 Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке. Распределение оценивания результатов обучения по видам контроля.

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Вид аттестации		Основные показатели оценки результатов
	текущий	промеж	
У1. применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;	+	+	Владение основными методами, средствами и приемами менеджмента; владение методами делового общения.
У2 планировать и организовывать работу подразделения;	+	+	Владение методами планирования и умения организовывать работу подчинённых
У3. формировать организационные структуры управления;	+	+	Разработка организационной структуры для конкретной организации
У4 .учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности	+	+	Выбор методов управления характерных для коммерческих организаций
З1. сущность и характерные черты современного менеджмента;	+	+	Продемонстрировать понимание управления и подготовки менеджеров
З2. внешнюю и внутреннюю среду организации;	+	+	Определять основные факторы воздействия на организацию из вне. Описывать основные внутренние переменные организации
З3. цикл менеджмента;	+	+	Объяснять взаимосвязанность, цикличность функций менеджмента

34.процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;	+	+	Указать этапы подготовки и принятия управленческих решений
3.5 функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	+	+	Объяснить функции менеджмента
3.6 систему методов управления;	+	+	Продemonстрировать понимание системы методов управления
3.7 стили управления,	+	+	Указать связь между основными стилями управления
3.8 коммуникации, деловое и управленческое общение;	+	+	Объяснить значение эффективных коммуникаций в организации
3.9 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	+	+	Описывать особенности менеджмента в коммерческих организациях

### 1.3 Распределение типов и количества контрольных заданий по элементам знаний и умений

Номера и наименования разделов, тем.	Текущий контроль		Промежуточный контроль	
	Тип контрольного задания	Код и наименование умений, знаний	Тип контрольного задания	Код и наименование умений, знаний
<b>Раздел 1. Основные понятия и история развития менеджмента</b>	13 №1; 5, 17(1.1-1.8), 2 № 4, 3; 4 №1	У2, У3, 31, 32	18 №1-26	У2, У3, 31, 32
<b>Раздел 2. Функции и методы управления</b>	17 №3, 5; 13 №3; 11 №1; 4 №1	У1, У2, 33, 35, 36	18 №36-42	У1, У2, 33, 35, 36
<b>Раздел 3. Приемы и методы эффективного делового общения</b>	13 №4; 2 №1; 17 №4(4-10) 4 №2;	У1, У4, 38	18 №48-52	У1, У4, 38
<b>Раздел 4. Психология управления</b>	13 №2; 17 №2(9, 10, 11, 4, 5) №4(1-3; 11-13) №6; 11 №2; 4 №2	У1, У4, 34, 37, 39	18 №42-46; 52-60	У1, У4, 34, 37, 39

## 2 СПЕЦИФИКАЦИЯ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для текущего контроля используется: опростестирование, оценка выполнения практических, лабораторных, контрольных работ, курсовых проектов (работ), оценка самостоятельной работы и другие.

Для промежуточной аттестации используется: *дифференцированный зачёт*.

## 3 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА №1

#### ВАРИАНТ 1

1. Суть системного подхода в управлении.
2. Продолжите предложение «Менеджмент — это ....»
3. Из предложенных вариантов ответов выбрать правильный.  
Фактор среды прямого воздействия на организацию это
  - а) социальные ревизии
  - б) конкуренты
  - в) научно-технический прогресс
  - г) сфера контроля
4. Технологии, как внутренние переменные.

#### ВАРИАНТ 2

1. Школа административного управления, ее главная идея и универсальные принципы управления.
2. Перечислите три основных характеристики руководителя, которые определяют его как менеджера.
3. Из предложенных вариантов ответов выберите правильный:  
Фактор среды косвенного воздействия на организацию это:
  - а) социальные ревизии
  - б) конкуренты
  - в) научно-технический прогресс
  - г) сфера контроля.
4. Люди, как внутренние переменные.

#### ВАРИАНТ 3

1. Школа научной организации труда. Суть подхода и основные принципы.
2. Продолжите предложение — Управление — это...
3. Выберите правильный ответ:  
Внутренние переменные в самой организации это:

- а) конкуренты
  - б) вертикальное разделение труда
  - в) технологии
4. Перечислите общие характеристики или общие черты сложных организаций.

#### ВАРИАНТ 4

- 1. Ситуационный подход в менеджменте.
- 2. Распределите на векторе ступени развития менеджмента.
- 3. Из предложенных вариантов ответов выберите правильный:

Фактор среды прямого воздействия на организацию это

- а) социальные ревизии
- б) потребители
- в) научно-технический прогресс
- г) сфера контроля

4. Перечислите известные Вам методы управления.

#### ВАРИАНТ 5

- 1. Процессный подход в управлении.
- 2. Цели, как внутренние переменные.
- 3. Из предложенных вариантов ответов выберите правильный:

Фактор среды косвенного воздействия на организацию это:

- а) социальные ревизии
- б) конкуренты
- в) состояние экономики
- г) сфера контроля.

4. Определение каких понятий приведено ниже:

Число лиц подчиненных одному руководителю — это

- а) плоская структура организации
- б) сфера контроля
- в) цели подразделений

#### ВАРИАНТ 6

- 1. Школа психологических или человеческих отношений.
- 2. Задачи, как внутренние переменные.
- 3. Выберите правильный ответ:

К основным функциям менеджмента относится:

- а) конкуренты
- б) контроль
- в) технологии

4. Продолжите предложение:  
Организация — это ....

## Перечень объектов контроля

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
У2 планировать и организовывать работу подразделения; У3. формировать	Владение методами планирования и умения организовывать работу подчинённых Разработка организационной структуры для конкретной организации

## Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Время на выполнение: 90 мин.**

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА №2

### Вариант 1.

1. Понятие коммуникации в управлении.
2. Какие существуют правила ведения совещаний?
3. Продолжите предложение: Конфликт это ....

### Вариант 2.

1. Управленческие решения.
2. Какие существуют основные стадии проведения делового совещания?
3. Продолжите предложение: Обратная связь это ...

### Вариант 3.

1. Управления конфликтами.
2. Что такое рациональное управленческое решение?
3. Найдите и исправьте ошибку : Лидерство — это возможность оказывать влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, подчиняя своей воле.

### Вариант 4.

1. Руководство: власть и партнерство.



2. Перечислите основные виды конфликтов.
3. Из предложенных вариантов ответов выберите правильный:  
Один из этапов коммуникационного процесса это:
  - а) канал
  - б) вербальные коммуникации
  - в) власть
  - г) телефонные переговоры

### Вариант № 5

1. Стили управления.
2. Перечислите структурные методы управления конфликтами.
3. Найдите и исправьте ошибку : Семантика — это передача информации путем мимики, жестов, модуляции голоса.

### Вариант № 6

1. Типы и возможные причины возникновения конфликтов.
2. Перечислите основные виды власти.
3. Найдите и исправьте ошибку: Невербальные коммуникации — это опорная реакция на то, что увидено, услышано или прочитано.

**Время на выполнение: 90 мин.**

### Перечень объектов контроля

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
У1. применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;	Владение основными методами, средствами и приемами менеджмента; владение методами делового общения.
У4 .учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности	Выбор методов управления характерных для коммерческих организаций

### Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

### Вопросы для устного опроса.

1. Тема внешняя и внутренняя среда организации.
1. Объясните сущность понятия «среда организации»

2. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия внешних факторов на организацию.
3. Рассмотрите основные факторы среды прямого воздействия.
4. Рассмотрите основные факторы среды косвенного воздействия.
5. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
6. Какие основные концепции имеют отношение к структуре организации?
7. Дайте характеристику внутренней среды организации.
8. Определите такие понятия как ценности, отношения, одаренность, восприятие.

## II. Тема Процесс и методика принятия управленческих решений.

1. Что такое рациональное управленческое решение?
2. Какие подходы к классификации управленческих решений вы можете назвать?
3. Какие управленческие решения существуют?
  4. Содержание и виды управленческих решений.
  5. Какие этапы подготовки и принятия управленческих решений вы знаете?
  6. Охарактеризуйте методы принятия управленческих решений.

## III. Тема Функции менеджмента.

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии?
3. Каковы основные этапы тактического планирования?
4. В чем заключается сущность стратегического планирования?
5. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
6. В чем разница между индивидуальной и групповой мотивацией?
7. Что представляет собой иерархия потребностей человека?
8. Какова роль контроля в управлении?
9. Что такое контроль с использованием обратной связи?
10. На какие этапы распадается процесс контроля?
11. Чем характеризуется эффективный контроль?

## IV. Тема. Стили управления, коммуникации, деловое общение.

1. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на человека стили руководства.
2. В чем основные различия между руководителем по теории «X» и по теории «Y».
3. Объясните каждый этап коммуникационного процесса по

упрощенной модели.

4. Что такое эффективная коммуникация?
5. Какое значение имеет обратная связь в коммуникационном процессе?
6. Что такое вербальная и невербальная передача информации?
7. Каковы правила ведения деловой беседы?
8. Какие существуют правила ведения деловых совещаний?
9. В чем заключается сущность техники телефонных переговоров?
10. Какие существуют основные стадии проведения делового совещания?
11. Кратко опишите основные типы конфликтов.
12. Какие существуют пути выхода из конфликтной ситуации?
13. Что такое стресс?

**V. Тема Система методов управления.**

1. Какие существуют критерии классификации методов управления?
2. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
3. Какие методы управления относятся к экономическим?
4. Какие методы управления относятся к социально-психологическим?
5. Какие типы характеров существуют с точки зрения управления?

**VI. Тема Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.**

1. Каковы особенности менеджмента в коммерческих организациях?
2. Когда организацию можно считать успешной?
3. Почему необходимо управление?

**Время на выполнение: 45 мин.**

**Перечень объектов контроля**

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
31. сущность и характерные черты современного менеджмента;	Продемонстрировать понимание управления и подготовки менеджеров
32. внешнюю и внутреннюю среду организации;	Определять основные факторы воздействия на организацию из вне. Описывать основные внутренние переменные организации
33. цикл менеджмента;	Объяснять взаимосвязанность, цикличность функций менеджмента
34. процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;	Указать этапы подготовки и принятия управленческих решений

3.5 функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Объяснить функции менеджмента
3.6 систему методов управления;	Продemonстрировать понимание системы методов управления
3.7 стили управления,	Указать связь между основными стилями управления
3.8 коммуникации, деловое и управленческое общение;	Объяснить значение эффективных коммуникаций в организации
3.9 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Описывать особенности менеджмента в коммерческих организациях

### **Универсальная шкала оценки образовательных достижений.**

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

## **2.3 ВОПРОСЫ ДЛЯ КЕЙСОВ**

Уметь 4.

1. Определить характерные особенности менеджмента в коммерческой деятельности.
2. Предложить пути улучшения форм управления в коммерческой деятельности.

Уметь 3.

1. Выбрать оптимальную структуру управления для коммерческой организации ТД «Барс».
2. Сравнить достоинства функциональной и штабной структур и доказать возможность или невозможность их применения в крупных коммерческих организациях.

Уметь 1.

1. Определить возможные формы подготовки менеджеров в России, учитывая особенности американской, европейской и японской школ подготовки руководителей.
- Предложите факторы повышения эффективности делового общения

**Время на выполнение: 45 мин.**

**Перечень объектов контроля**

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
31. сущность и характерные черты современного менеджмента;	+ Продемонстрировать понимание управления и подготовки менеджеров
32.внешнюю и внутреннюю среду организации; 3.8коммуникации, деловое и управленческое общение	Определять основные факторы воздействия на организацию из вне. Описывать основные внутренние переменные организации Объяснить значение эффективных коммуникаций в организации

### Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

1.Сформулируйте миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование своего подхода.

2. «Предвидение будущего — одна из величайших проблем стоящих перед руководителями». Обсудите это утверждение в контексте современного общества.

3. Прочитайте описание конкретной ситуации и ответьте вопросы.  
«Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус системс информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выводит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась (добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм,

но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМ-комплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс.

персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее эта ситуация еще усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки было вынуждено пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. дол. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус»

возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере желания фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции — финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой — контроль за ходом выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;
- 4. предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями.

Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

5. создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

#### В о п р о с ы

2. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации?
3. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
4. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях **России**.

**Время выполнения: 90 мин.**

#### **Перечень объектов контроля**

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
31. сущность и характерные черты современного менеджмента;	+ Продемонстрировать понимание управления и подготовки менеджеров

#### **Универсальная шкала оценки образовательных достижений.**

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

#### Практическое задание №2

##### **Современная этика: дело Э.Ф. Хаттона**

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок.



Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 мл н. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении

таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э.Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространявшейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

### **Вопросы**

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. то фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?

«

4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

5. Какие, хотя бы отдельные, добровольные действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф.Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
У1. применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;	Владение основными методами, средствами и приемами менеджмента; владение методами делового общения.

### Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Время на выполнение: 90 мин.**

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ №3

1- Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно Пользовать мотивацию типа «кнута и пряника».

2. Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания колледжа. Расскажите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.

5. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:

- а) быстрого выполнения задания;
- б) риска;
- в) изобретения;
- г) самостоятельности в работе;
- д) точности и аккуратности;
- е) новых идей?

6. Внимательно прочитайте описание конкретной ситуации<sup>1</sup>, затем ответьте на вопросы.

#### Мотивация работников мясокомбината

Года три назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат». Оно находилось в хорошем финансовом состоянии. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж вырастал на 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината благодаря ее качеству. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания

уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковки 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 мотивацию и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятий решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам провар 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 стадо интересовало, во сколько их продукция обходится предприятию и 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 членами 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 более качественной. 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 и 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.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную 'Разделенным участием в результатах работы мясокомбината. В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной 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, представляющих его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались по их вкладу в групповую работу;

по тому, насколько они коммуникабельны 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 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 руководителей группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это реализуется, причина — в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. 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, и интересам предприятия в целом.

### **Вопросы к конкретной ситуации**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических факторах 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?

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
У1. применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;	Владение основными методами, средствами и приемами менеджмента; владение методами делового общения.

### Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Время на выполнение: 90 мин.**

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №4

2. Определите тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

- не могут выполнить работу и не хотят брать ответственность на себя;
- хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
- могут выполнить работу, но не хотят;
- могут и хотят выполнить работу.

Обоснуйте ваши действия по отношению к названным подчиненным.

Действия должны включать:

- 1) формирование задачи;
  - 2) разъяснение выполнения;
  - 3) контроль.
- 3) Прочитайте описание ситуации<sup>1</sup> и ответьте на вопросы:

#### Конкретная ситуация Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж

страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду. Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы к работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
У4 .учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности профессиональной ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Выбор методов управления характерных для коммерческих организаций

**Универсальная шкала оценки образовательных достижений.**

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Время на выполнение: 90 мин.**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ № 5.**  
**Построение структуры организации.**

**Ход работы:**

1. Выделить уровни управления. Построить пирамиду уровней управления.
2. Определить сферу контроля первого уровня управления и дать ее характеристику.
3. Построить схему структуры управления организацией.
4. Определить цели организации и выстроить «дерево целей».
5. Вывод (обосновать предложенную структуру управления, указав на ее достоинства и недостатки).

**Вариант 1.**

Организация: Ряжский консервный завод. Работает – 85 человек.

**Вариант 2.**

Организация: Ателье по пошиву детской, женской и мужской одежды. Работает 20 человек.

**Вариант 3.**

Организация: завод «Тяжпрессмаш». Работает 820 человек.

**Вариант 4.**

Организация: Ателье по ремонту бытовой техники. Работает 9 человек.

**Вариант 5.**

Организация: Завод автомобильной аппаратуры. Работает 211 человек.

**Вариант 6.**

Организация: Хлебозавод № 3, имеет свои магазины по продаже хлебобулочных изделий. Работает 130 человек.

**Вариант 7.**

Организация: Рязанский колледж электроники. Работает 125 человек.



## Вариант 8.

Организация: Автозаправочная станция, имеет магазин сопутствующих товаров и кафе. Работает 10 человек.

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
УЗ. формировать организационные структуры управления;	Разработка организационной структуры для конкретной организации

### Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Время на выполнение: 90 мин.

## 2.4 Тесты

### Тест №1

1. Что из перечисленного составляет содержание мотива:
  - а) успех и признание среди людей;
  - б) интерес к работе;
  - в) высокая заработная плата;
  - г) символы служебного статуса?
2. В каких случаях деньги являются мотивом:
  - а) деньги как средство удовлетворения материальных потребностей;
  - б) способ премирования работника;
  - в) деньги как символ успеха в бизнесе;
  - г) деньги как средство измерения значимости человека в обществе?
3. В какой из содержательных теорий мотивации потребности располагаются в определенной иерархической схеме:
  - а) Герцберга;
  - б) Маслоу;
  - в) Мак-Клелланда;
  - г) все ответы неверны?
4. «Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их». Какой теории соответствует данный тезис:
  - а) теории справедливости;

- б) теории ожиданий;
  - в) концепции партисипативного управления;
  - г) всем теориям одновременно?
5. Интерес к труду можно вызвать:
- а) наделив работника властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач;
  - б) регулярным делегированием прав как способом постановки работнику новых задач и приобретения нового опыта;
  - в) служебной ротацией, т. е. перемещением работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения;
  - г) все ответы верны.

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
3.5 функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Объяснить функции менеджмента

### Универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Время на выполнение: 45 мин.**

#### Тест №2

- 1 В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо:
- а) при пожаре;
  - б) при разработке проекта нововведений;
  - в) при постоянном нарушении трудовой дисциплины сотрудниками;
  - г) ни при каких ситуациях?
2. Что из перечисленного не относится к «теории Х»:
- а) достижение цели само по себе является внутренней наградой: при этом реализуется самовыражение как одна из высших форм социальных потребностей человека;
  - б) среди людей широко распространена способность к высокой степени воображения, изобретательности и творчеству. Изобретательность среднего рабочего способна **перехитрить**

- любую систему контроля, придуманную **администрацией**;
- в) внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации;
- г) работников нужно принуждать к работе наградой и наказанием?
3. В каких случаях участие работников при решении какой-либо проблемы неуместно:
- а) один человек обладает значительно большими знаниями предмета, чем другие люди;
- б) вопрос не является важным, нет времени для совместного обсуждения;
- в) существует «самоочевидное» решение»;
- г) все ответы верны?
4. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт по виду является:
- а) межличностным;
- б) межгрупповым;
- в) внутриличностным;
- г) между личностью и группой.
5. Этот же конфликт (тест № 1) по направленности является:
- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) смешанным.
6. Какие из перечисленных способов разрешения конфликтов относятся к педагогическим:
- а) убеждение;
- б) просьба;
- в) беседа;
- г) решение суда?
7. Причинами стресса могут явиться: К а) переход на другую работу;
- б) плохие физические условия работы;
- в) расширение фронта работ;
- г) все ответы верны.
8. Роль стресса:
- а) положительна;
- б) отрицательна;
- в) неоднозначна;
- г) все ответы неверны.

Наименование объектов контроля и оценки	Основные показатели оценки результата
---	---------------------------------------

3.7 стили управления,	Указать связь между основными стилями управления
-----------------------	--

### **Универсальная шкала оценки образовательных достижений.**

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Время на выполнение: 45 мин.**

## **4 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Теоретические вопросы**

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента.
2. Понятие менеджмента. Менеджер и предприниматель.
3. Школа научного управления.
4. Школа административного управления.
5. Школы человеческих отношений и количественных методов.
6. Процессный подход в менеджменте.
7. Системный подход в управлении.
8. Ситуационный подход в управлении.
9. Внешняя среда организации: сущность и структура.
10. Факторы прямого воздействия на организацию.
11. Факторы косвенного воздействия на организацию.
12. Взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность факторов внешней среды.
13. Внутренняя среда организации и ее основные переменные.
14. Цели организации. Дерево целей.
15. Задачи, как внутренние переменные организации.
16. Организационные структуры предприятия. Сфера контроля.
17. Линейный тип организационной структуры.
18. Функциональный тип организационной структуры.
19. Линейно-функциональный тип организационной структуры.
20. Матричный тип организационной структуры.
21. Люди, как внутренняя переменная организации.
22. Способности, одаренность и предрасположенность личности.
23. Потребности и ожидания личности.
24. Восприятие, как фактор влияющий на индивидуальное поведение

человека.

25. Отношение. Точка зрения. Факторы влияющие на поведение в организации.
26. Ценности как фактор влияющий на поведение людей в организации.
27. Типы темпераментов.
28. Тип темперамента — сангвиник.
29. Тип темперамента — холерик.
30. Тип темперамента — флегматик.
31. Тип темперамента — меланхолик.
32. Технологии, как внутренняя переменная организации.
33. Организация, как объект менеджмента.
34. Характеристики сложных организаций.
35. Управление. Уровни управления.
36. Цикл менеджмента.
37. Процесс принятия управленческих решений.
38. Функции менеджмента: организация, планирование.
39. Функции менеджмента: мотивация и контроль.
40. Методы управления.
41. Организационно-распорядительные методы управления.
42. Экономические и социально-психологические методы управления.
43. Стили управления.
44. Авторитарный стиль руководства.
45. Демократический стиль руководства.
46. Либеральный стиль руководства.
47. Руководство: власть и партнерство.
48. Деловое общение. Правила ведения бесед, совещаний.
49. Техника телефонных переговоров.
50. Коммуникации в системе управления.
51. Коммуникационный процесс. Обратная связь и помехи.
52. Вербальная и невербальная передача информации.
53. Конфликт, его стадии.
54. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
55. Типы конфликтов.
56. Причины возникновения конфликтов.
57. Структурные методы управления конфликтной ситуацией.
58. Межличностные стили управления конфликтной ситуацией.
59. Стресс.
60. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

### **Тематика практических заданий**

1. Построение структуры организации.

2. Выделение должностей и уровней управления в организации.
3. Формирование дерева целей организации.
4. Планирование личной работы руководителя.
5. Деятельность руководителя по мотивации сотрудников.
6. Выбор методов управления.
7. Типы темперамента
8. Планирование деловых бесед.
9. Проведение деловых совещаний.
10. Техника деловых телефонных переговоров.
11. Принятие управленческих решений.
12. Разрешение межличностных конфликтов.
13. Определение стиля управления.
13. Коммуникации в управлении.

## 5 СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Основные источники*

- 1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18492-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535154>.
- 2 Практический курс менеджмента: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 254 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17661-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533498>.

### *Дополнительные источники*

- 1 Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 264 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17954-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534051>.
- 2 Абчук, В. А. Теоретические основы менеджмента: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и

доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17086-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532378>

## 6 КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ ПО КАЖДОМУ ОЦЕНОЧНОМУ СРЕДСТВУ

**Универсальная шкала оценки образовательных достижений.**

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
95 – 100%	5	Отлично
94 – 75%	4	Хорошо
74 – 60%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

## 7 КОДИФИКАТОР КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

<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	Задания для решения кейс - задачи

		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.	
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.	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом.	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
9.	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
10.	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной темы.	Темы докладов, сообщений
11.	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
12.	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы.	Тематика эссе
13.	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
14.	Лабораторные работы	Это проведение учащимися по заданию преподавателя опытов с использованием приборов, применением инструментов и других технических приспособлений.	Задания для лабораторных работ
15.	Отчеты по практикам	Средство контроля, позволяющая обучающемуся продемонстрировать обобщенные знания, умения и	Виды работ и задания на учебную и производственную

		практический опыт, приобретенные за время прохождения учебной и производственной практик. Отчеты по практикам позволяют контролировать в целом усвоение ОК и ПК обозначенных в ОПОП.	практику
16.	Задание на ВКР (дипломный проект, дипломная работа)	Перечень основных вопросов, которые должны быть раскрыты в работе, а также указания на основные информационные источники.	ВКР СПО
17.	Опрос	Средство контроля знаний, полученных на занятии	Список вопросов по теме/темам дисциплины, или профессионального модуля
18.	Перечень вопросов(для экзамена,зачёта)	Средство контроля знаний, полученных в результате изучения дисциплины, профессионального модуля	Список вопросов
19.	Перечень заданий (для экзамена,зачёта)	Средство контроля умений, практического опыта полученных в результате изучения дисциплины, профессионального модуля	Список заданий

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

ПОДПИСАНО	<b>ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ</b> , Качковский Юрий Валентинович, Заведующий методическим кабинетом	<b>18.10.24</b> 14:34 (MSK)	Простая подпись
	<b>ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ</b> , Савельева Ольга Викторовна, Зам. директора РССК «РГРТУ» по УР	<b>18.10.24</b> 15:46 (MSK)	Простая подпись
УТВЕРЖДЕНО	<b>ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ</b> , Цинарева Тамара Алтыбаевна, Директор РССК «РГРТУ»	<b>18.10.24</b> 15:49 (MSK)	Простая подпись