

**Учреждение профессионального образования
«Колледж Казанского инновационного университета»
Альметьевский филиал**

УТВЕРЖДЕН
в составе Основной
образовательной программы –
программы подготовки специалистов среднего звена
протокол № 6 от «28» августа 2024 г.

Фонд оценочных средств
ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности

09.02.07 Информационные системы и программирование
(на базе основного общего образования)

Срок получения СПО по ППССЗ – 3 г.10 мес.

Форма обучения - очная

Присваиваемая квалификация
Программист

Альметьевск 2024

Общие положения.

Фонд оценочных средств (ФОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу дисциплины ОП.12 «Менеджмент в профессиональной деятельности».

ФОС включает оценочные материалы для проведения текущего и промежуточного контроля.

ФОС разработан на основе:

- ООП программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование;
- рабочей программы учебной дисциплины ОП.12 «Менеджмент в профессиональной деятельности».

1. Паспорт фонда оценочных средств

В результате контроля и оценки по дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих знаний и умений:

<i>Результаты обучения</i>	<i>Критерии оценки</i>
В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать: - функции, виды и психологию менеджмента; - методы и этапы принятия решений; - технологии и инструменты построения карьеры; - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; - основы организации работы коллектива исполнителей; - принципы делового общения в коллективе; - основы предпринимательской деятельности; - основы финансовой грамотности; - правила разработки бизнес-планов; - - порядок выстраивания презентации; - кредитные банковские продукты. уметь: - управлять рисками и конфликтами; - принимать обоснованные решения; - выстраивать траектории	«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко. «Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками. «Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий

профессионального и личностного развития; - применять информационные технологии в сфере управления производством; - строить систему мотивации труда; - управлять конфликтами; - владеть этикой делового общения; - организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности; - выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования; -определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею;	содержат ошибки. «Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.
---	---

2. Оценочные средства (формы) текущего контроля освоения дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности»

Основной целью оценки освоения дисциплины является оценка умений и знаний в соответствии с формированием и развитием компетенций: ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1.

Оценка освоения умений и знаний осуществляется с использованием следующих форм и методов контроля: оценка устных ответов, оценка выполнения практических заданий, тестирование.

Содержание учебного материала	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы	Формы текущего контроля успеваемости
Тема 3. Организация. Типы	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК	Устный опрос. Практическая

структур организаций	04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	работа
Тема 5. Планирование. Стратегические и тактические планы	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	Устный опрос Практическая работа
Тема 6. Основы управления персоналом	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	Устный опрос Решение практических задач
Тема 7. Мотивация потребностей	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	Решение практической ситуации
Тема 8. Конфликтность в менеджменте	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	Тестирование. Деловая игра
Тема 9. Стили управления и имидж менеджера	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	Решение ситуации Тестирование
Тема 10. Социофакторы и этика менеджмента, деловое общение и корпоративная культура	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 09, ПК 11.1	Тренинг на деловое общение

Устный опрос

Тема 3. Организация. Типы структур организаций.

1. Организация. Структурные подразделения организации в соответствии с целями, технологией.
2. Штат работников. Принципы построения организационной структуры управления: цели и задачи организации, функциональное разделение труда, объем полномочий руководства, соответствие социально-культурной среде, целесообразность числа звеньев.
3. Типы структур организаций: по взаимодействию с внешней средой: механические и органические; по взаимодействию подразделений: традиционные (линейно-функциональные), дивизиональные и матричные; по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская. Новое в типах организации.
4. Организация как объект менеджмента.
5. Внешняя среда организации.
6. Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; профсоюзы, законы и государственные органы.
7. Факторы среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно технический прогресс.
8. Характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.

9. Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура.
10. SWOT-анализ.

Критерии оценивания:

Развёрнутый ответ обучающегося должен представлять логически последовательное сообщение на заданный вопрос, показывать его умение применять определения, термины в конкретных случаях.

При оценке ответа обучающегося надо руководствоваться следующими критериями, учитывать:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) логичность оформления ответа;
- 4) грамотность.

Оценка «5» ставится, если обучающийся:

- 1) полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное терминов и понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, самостоятельная работа обучающегося;
- 3) излагает материал последовательно и правильно

Оценка «4» ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и оформлении излагаемого.

Оценка «3» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке организационно-экономической и аналитической деятельности в области экономических, производственных и коммерческих процессов на фирме любой формы собственности;
- 2) не использует самостоятельно наработанный материал;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает существенные ошибки.

Оценка «2» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Примерные практические задания

Тема 3. Организация. Типы структур организаций. Внешняя и внутренняя среда организации

1. Назовите оптимальные ОСУ для следующих видов организаций:

- фермерское хозяйство
- автомобильный завод
- мебельный салон
- колледж.

2. Перечислите факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия для следующих компаний:

- SONY
- Птицефабрика «Зеленецкая»
- Dodo -пицца
- «Сыктывкарский Промкомбинат»

3. Выполните SWOT-анализ организации, исходя из следующих данных
Компания: Фаст энд Шайн

Сфера деятельности: услуги автомойки на парковках торговых центров и с выездом к клиенту, поставка расходных материалов партнерам в России, Азербайджане, Белоруссии, Казахстане, Туркменистане, Узбекистане и на Украине

Форма организации: ООО

Территория: главный офис - в Москве, официальные представительства - более чем в 30 городах России, а также в Минске, Баку и в четырех городах Казахстана

Численность персонала: свыше 100

Свою компанию Олег Герасимов основал в феврале 2010 года. Идея пришла к нему в Нью-Йорке летом 2009-го во время отпуска. Там в пробках предлагают за несколько минут помыть машину без воды, используя только специальное средство из баллончика и тряпку из микрофибры.

Вернувшись домой, предприниматель начал искать производителей такого средства. В России он нашел всего одного поставщика, и компания «Фаст энд Шайн» стала его единственным покупателем. Чтобы снизить стоимость закупки и увеличить объем, было решено привлекать по франшизе партнеров из других регионов России и покупать средство в складчину. Через пару месяцев, когда мобильные мойки работали уже во многих городах, производитель поднял цену (раз наш завод единственный в России, решило его руководство, покупателю деться будет некуда). Если в Москве повышение цены на расходный материал

не сильно повлияло на бизнес, то в регионах вынудило бы партнеров закрыть его там. Тогда предприниматель стал искать поставщиков в других странах. Заказал пробники у нескольких заводов в Америке и Европе. В результате выбрал поставщика в Литве.

Собственное производство. В июне нынешнего года компания «Фаст энд Шайн» начала производить моющее средство под собственной торговой маркой. Главные плюсы такого решения - отсутствие задержек груза, а также возможность продвигать в розничных сетях свой товар и компанию, а не рекламировать стороннего производителя. Третье преимущество - себестоимость средства будет значительно ниже. Конечно, чтобы все затраты окупились, нужно время, но в перспективе продажа средства будет еще одним источником доходов.

Для открытия производства компания заключила контракт с химическим заводом под Смоленском. Состав вещества был разработан совместно специалистами химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова и Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева (на основе имевшегося средства). Тут надо сделать отступление и рассказать подробнее об Олеге Герасимове. Он студент четвертого курса физического факультета МГУ (специальность - ядерная физика). Для многих работ (создание формулы средства, его продвижение и т. п.) часто привлекает друзей с разных факультетов. После университета Олег физикой заниматься не планирует, однако этот факультет выбрал сознательно: многие успешные бизнесмены и топ-менеджеры - физики по образованию. Учиться сложно, но это помогает развиваться, искать нестандартные решения, думать. Олег считает, что всегда нужно расти, стремиться к новым высотам. Именно поэтому он не ограничился закупкой небольшой партии средства для мойки, а сразу стал раскручивать бизнес: продажа франшизы, оптовые закупки, собственное производство, экспансия в другие страны.

Выход на международный рынок. Налаживание производства идет параллельно с выходом компании на зарубежный рынок. Конечно, в Европе и Америке есть свои производители, однако глава компании «Фаст энд Шайн» считает, что его средство вполне может конкурировать с их продукцией и по качеству, и по цене. Вот какие шаги планирует предпринять молодой бизнесмен.

— *Поиск покупателей в других странах.* Делать это предполагается так же, как в России, - размещать информацию о компании и об услуге быстрой безводной мойки в социальных сетях, на деловых форумах и т. п. Заинтересованные люди сами начинают звонить или писать, компания продает

им франшизу и договаривается о роялти. Сейчас работу по продвижению на всех зарубежных деловых форумах и социальных сетях ведут друзья Олега Герасимова с факультета иностранных языков (у них есть шаблон информации о компании и ответов на основные вопросы). Каждые три дня они присылают отчет: где поместили информацию, какой был отклик, кто и какие вопросы задавал. Уже налажено сотрудничество с Чехией и Португалией.

— *Совершенствование сайта.* Следующее, что планируется реализовать для продвижения на международный рынок, - переделать сайт компании в html-формат, чтобы можно было заходить с планшетных компьютеров, перевести контент на три языка (английский, французский и испанский) и оптимизировать сайт под поисковые запросы в Yahoo! и Google.

— *Организация доставки.* Доставлять товар предполагается через «Почту России». Тестовая посылка, сданная в распределительный центр на Варшавском шоссе в Москве, дошла в Ашхабад за два дня. При необходимости нужно будет доплатить за срочность. Отправлять можно любые объемы, хотя вряд ли они будут огромными, так как производить компания собирается концентрат один к десяти (если покупателю требуется 200 л средства, отправить ему нужно всего 20 л концентрата). Предприниматель следит за стоимостью средства у зарубежных производителей (с помощью сайта www.alibaba.com) и может корректировать расходы на отправку, так чтобы цена для конечного покупателя была конкурентоспособной (литр концентрата, произведенного компанией «Фаст энд Шайн», будет стоить 1000-1500 руб.).

Тема 5. Планирование. Стратегические и тактические планы. Стратегии управления.

1. Составить таблицу видов планирования (по временным периодам, по масштабам)
2. Составьте для себя план действий на ближайшую неделю.
3. Задания выполняется в группах. Перед HR-специалистом поставили задачу: «Необходимо чтобы руководители подразделений обладали компетенцией «Ориентация на результат». Предложите для них план развития.

Индикаторы для цели «Формирование у менеджеров компетенции «Ориентация на результат»:

- четко понимает цели;
- выстраивает действие для достижения результата;
- заканчивает начатое действие;
- осознает и оценивает достигнутый результат;
- структурирует и планирует деятельность для достижения результата;

- ищет новые пути для достижения цели;
- грамотно управляет выделенными ресурсами.

4. Задание выполняется в группах. Необходимо выбрать оптимальную стратегию развития для данной организации. Ответ должен быть обоснован и аргументирован.

Компания - ООО «Строительство»

Город - Екатеринбург

Вид деятельности - оптовая торговля строительными и отделочными материалами

Оборот - более 500 млн в год

Численность - более 100 человек.

Проблема - снижение оборотов и прибыли компании на фоне растущих издержек, снижение рыночной доли.

В качестве основных причин снижения компания выделяла:

1. Появление новых локальных игроков, при попустительстве производителей товаров, не ограничивающих конкуренцию между дистрибуторами в регионе
2. Появление транснациональных DIY-сетей (Leroy Merlen, Castorama), оттянувших на себя не только розничных покупателей, но и мелких дилеров.
3. Усиление роли федеральных дистрибуторов подобных материалов (а-ля «Сатурнстроймаркет»), открывающих филиалы в городе и имеющих в портфеле очень выгодные контракты от производителей.
4. Открытие рядом производителей собственных складов и офисов продаж в регионе. Следствием всех трех факторов стали как снижение объемов продаж, так и снижение маржинальной прибыли, вызванное активной ценовой войной, развязанной новыми конкурентами.

В последние годы компания пыталась самостоятельно бороться с конкурентами, расширяя ассортимент и следуя стратегии *«все в одном месте»* - пытаясь обеспечить дилеров любыми необходимыми материалами со своего склада.

Однако это предложение было не уникальным, кроме того, расширение ассортимента ухудшило ситуацию с оборотными средствами и привело к возникновению дефицитов по ключевым для компании позициям.

Кроме того, компания открыла несколько филиалов в близлежащих городах,

но половину из них пришлось закрыть из-за трудностей дистанционного управления и низких финансовых показателей. В компании не была выстроена система активных продаж и привлечения дилеров.

Тема 6. Основы управления персоналом

1. Задание выполняется в группах. Каждая группа должна аргументировать свою позицию.

Администратор кафе «Азия» Ирина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

2. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.
3. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
4. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.
5. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным — развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Анне, но тогда Анна познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Ирина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые Ирина всегда с удовольствием проводит. Галина с радостью взялась бы за них — возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Ирина. Но Ирина хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация.

Инвентаризация занимает полтора часа. Ирина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Ирине, необходимо передать эту работу Денису.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам.

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Ирина отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Оганесяна (начальника). Артем делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис. Ирина оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер.

Ирина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Ирина с радостью бы передала это Виктору.

7. Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Ирина всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, — нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

8. Рекомендации по зарплате.

Ирина также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Георгий смог бы помочь ей в этом.

Следует ли Ирине делегировать все восемь обязанностей?

Какие именно обязанности Ирине следует делегировать (если таковые

имеются), а какие следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание?

- Помогите Ирине принять решение, имея в виду следующие цели: 1) сэкономить как можно больше времени;
- 2) освободить ее от незначительных обязанностей;
 - 3) улучшить производительность и работу кафе;
 - 4) поднять имидж Ирины как администратора.

Тема 7. Мотивация потребностей.

1. Задание выполняется в группах.

Компания N, находящаяся в г. Екатеринбурге, столкнулась со следующей проблемой: персонал стал уходить к фирмам-конкурентам на более высокую заработную плату. Каким образом удержать на фирме хорошо обученный персонал? Компания N работает на рынке Екатеринбурга с 1992 года. В свое время она являлась одной из первых в своей отрасли. Компания занимается розничной торговлей сложной индивидуальной продукцией, спрос на которую является постоянным (кривая эластичности спроса практически вертикальна). У компании имеется два отдельных салона (они расположены на разных концах центра города) и отдел в крупном торговом центре.

Компания N является признанным лидером в своей отрасли. Руководство стабильно отслеживает все передовые технологии и внедряет новые продукты и услуги в своих салонах. Все новинки сопровождаются продуманной рекламной кампанией. Конкурентов по части широты и качества предоставляемых товаров и услуг у компании нет.

По количеству торговых точек N уступает ряду компаний. Так, компании А и Б имеют большее количество небольших точек по всему городу. Однако руководство N считает, что такой сложный товар должен продаваться в крупном магазине, где имеется все необходимое оборудование и профессиональные консультанты.

Также у N имеются серьезные конкуренты, специализирующиеся только на одном направлении продукции, которую предлагает компания N. Данное направление руководство компании долго не считало приоритетным, поэтому потенциальные покупатели лучше знакомы с предложениями конкурентов.

Около года назад, когда компания N имела один салон и отдел в торговом центре, перед руководством встал выбор: либо арендовать помещение под салон и зависеть от постоянно меняющейся арендной платы и собственников

возникает проблема поиска критерия, по которому следует производить сокращение.

Таким образом, руководство компании N в настоящий момент находится в тупике. *Каким образом вернуть лояльность персонала к компании, не повышая общего фонда заработной платы? Ответ обоснуйте.*

Тема 8. Конфликтность в менеджменте

Деловая игра «Управление конфликтами»

Цель игры. Показать механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, ознакомить со способами предотвращения конфликта и выхода из него, научить методам стрессоустойчивости.

II. Участники игры.

1. Чиновник (Ч).
2. Начальник чиновника (Н).
3. Представитель общественности (ПО).
4. Проситель (П).
5. Представитель местной мафии (М).
6. Жена чиновника (Ж).
7. Совесть чиновника (С).
8. Группа экспертов (Э).

В игре могут принять участие от 7—8 до 30 и более человек.

III. Установка.

1. Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник Ч. Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских спортивных, игровых и иных площадок для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.). Однако непосредственный начальник чиновника Н интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующие указания на ликвидацию некой детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

2. В это же время к чиновнику на прием приходят посетители:

- а) представитель общественности ПО, который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки;
- б) проситель П, предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой (освобождаемой) территории;
- в) представитель местной мафии М, угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана ею людям.

3. Окончив рабочий день, чиновник идет домой и с ним происходит следующее:

- а) диалог со своей совестью по поводу того, что произошло с ним за день;
- б) разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе (“дети — без отца; жена — без мужа”). В свою очередь, чиновника раздражает то, что его не понимают даже дома в семье.

Схема проведения игры-тренинга.

IV. Порядок проведения игры.

1. Распределить все вышеперечисленные роли (роль чиновника распределяется только по желанию претендента). Назначить группу экспертов.
2. Игра начинается с разговора начальника Н с чиновником Ч. Дальнейший порядок игры описан в Установке.
3. В ходе игры участники меняются ролями, привлекаются еще не вовлеченные непосредственно игроки.
4. Высказывание экспертов и подведение итогов игры-тренинга.

2. Практические ситуации

Задание 1. Припомните какую-либо стрессовую ситуацию на своей работе. Проанализируйте ее причины, а также способы выхода из нее всех участников. Сформулируйте свои рекомендации по оптимальному выходу из данной ситуации.

Задание 2. Сформулируйте перечень рекомендаций своему руководителю под девизом: “Руководитель, не становись стрессодателем!”

Задание 3. Оцените свою стрессоустойчивость, используя приведенную ниже методику, и сделайте практические выводы.

Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге.

Постарайтесь вспомнить все события, случившиеся с вами в течение последнего года, и подсчитайте общее число “заработанных” вами очков.

Жизненные события	Баллы
Смерть супруга (супруги)	100
2. Развод	73
3. Разъезд супругов (без оформления развода), разрыв с партнером	65
4. Тюремное заключение	63
5. Смерть близкого члена семьи	63
6. Травма или болезнь	53
7. Женитьба, свадьба	50

8. Увольнение с работы	47
9. Примирение супругов	45
10. Уход на пенсию	45
11. Изменение в состоянии здоровья членов семьи	44
12. Беременность партнерши	40
13. Сексуальные проблемы	39
14. Появление нового члена семьи, рождение ребенка	39
15. Реорганизация на работе	39
16. Изменение финансового положения	38
17. Смерть близкого друга	37
18. Изменение профессиональной ориентации, смена места работы	36
19. Усиление конфликтности отношений с супругом	35
20. Ссуда или заем на крупную покупку, (например, дома)	31
21. Окончание срока выплаты ссуды или займа, растущие долги	30
22. Изменение должности, повышение служебной ответственности	29
23. Сын или дочь, покидают дом	29
24. Проблемы с родственниками мужа (жены)	29
25. Выдающееся личное достижение, успех	28
26. Супруг бросает работу (или приступает к работе)	26
27. Начало или окончание обучения в учебном заведении	26
28. Изменение условий жизни	25
29. Отказ от каких-то индивидуальных привычек, изменение стереотипов поведения	24
30. Проблемы с начальством, конфликты	23
31. Изменение условий или часов работы	20
32. Перемена места жительства	20
33. Смена места обучения	20
34. Изменение привычек, связанных с проведением досуга или отпуска	19

35. Изменение привычек, связанных с вероисповеданием	19
36. Изменение социальной активности	18
37. Ссуда или заем для покупки менее крупных вещей (машина, телевизор)	17
38. Изменение индивидуальных привычек, связанных со сном, нарушение сна	16
39. Изменение числа живущих вместе членов семьи, изменение характера и чистоты встреч с другими членами семьи	15
40. Изменение привычек, связанных с питанием (количество потребляемой пищи, диета, отсутствие аппетита и т.п.)	15
41. Отпуск	13
42. Рождество, встреча Нового года, день рождения	12
43. Незначительное нарушение правопорядка (штраф за нарушение правил уличного движения)	11

Интерпретация результатов.

На основании проведенных исследований было установлено, что 150 баллов означают 50% вероятности возникновения какого-то заболевания, а при 300 баллах она увеличивается до 90%.

Внимательно прочтите весь перечень, чтобы иметь общее представление о том, какие ситуации, события и жизненные обстоятельства, вызывающие стресс, в нем представлены. Затем повторно прочтите каждый пункт, обращая внимание на количество баллов, которым оценивается каждая ситуация. Далее попробуйте вывести из тех событий и ситуаций, которые за последние два года происходили в вашей жизни, среднее арифметическое (посчитайте — среднее количество баллов в 1 год). Если какая-либо ситуация возникала у вас чаще одного раза, то полученный результат следует умножить на данное количество раз.

Итоговая сумма определяет одновременно и степень вашей сопротивляемости стрессу. Большое количество баллов — это сигнал тревоги, предупреждающий вас об опасности. Подсчитанная сумма имеет еще одно важное значение — она выражает (в цифрах) вашу степень стрессовой нагрузки.

Для наглядности приведем сравнительную таблицу стрессовых характеристик.

Общая сумма баллов	Степень сопротивляемости стрессу
150 – 199	Высокая
200 – 299	Пороговая
300 и более	Низкая (ранимость)

3. Ситуативные задачи

1. Участники супружеского конфликта в итоге обсуждения выработали два варианта решения вопроса о том, с кем после развода будет проживать их несовершеннолетний ребенок: с матерью или с отцом.

Какие объективные критерии для оценки и выбора окончательного решения проблемы вы могли бы предложить? И в чем конкретно они заключаются?

2. Жил-был пастух, и было у него три сына. Не желая, чтобы сыновья спорили из-за наследства, он составил завещание, по которому старший сын должен получить половину всех овец, средний — одну треть, а младший — одну шестую часть. Беда в том, что когда пастух умер, в его стаде было 19 овец. Пытаясь поделить наследство, сыновья перессорились, так как девятнадцать не делится поровну ни на два, ни на три, ни на шесть. Тогда они решили обратиться за помощью к одной мудрой старухе. Послушала она, как спорят между собой братья, а выход найти так и не могут, и сказала: “Я знаю, как решить вашу проблему, но за совет вы должны отдать мне одну овцу”. Братья подумали и согласились. В результате у них осталось 18 овец, которых можно было замечательно поделить.

Какая модель посредничества имела место в этой притче? К какому типу можно отнести это решение?

3. Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причем их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск за границей.

Определите, что может быть общего в их интересах. Разработайте возможные варианты компромиссного решения проблемы.

4. Муж с женой спорят о том, как провести воскресный вечер — пойти на футбол или в театр. Муж предпочитает футбол, а жена — театр. Однако проведение вечера врозь не нравится обоим. К тому же, речь не идет о разовом взаимодействии сторон, ведь это не последнее воскресенье, которое супруги посвящают совместному досугу.

Определите, какой из ниже следующих вариантов действий может быть наилучшей альтернативой переговорному соглашению:

- муж отправляется на футбольный матч, жена — на спектакль;
- муж приступает к ремонту телевизора, жена занимается стиркой;
- развод;
- совместное посещение кинотеатра.

5. В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем, в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое, причем ни один из сотрудников не желает уступить. Руководитель, пытаясь разобраться в ситуации, выясняет, что один из участников конфликта стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же участник рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Выяснив это, руководитель предлагает первому – отправиться в США, а второму — повышение по службе. Подумав, оба сотрудника сочли такое решение взаимоприемлемым.

К какому типу можно отнести это решение? В чем, собственно, состояла помощь руководителя в разрешении конфликта? На какую модель завершения конфликта ориентировались первоначально его участники?

Критерии оценки:

Оценка «**отлично**» - если обучающийся правильно выбрал метод исследования, обосновал свой выбор, назвал все этапы исследования, указал инструменты исследования.

Оценка «**хорошо**» - если обучающийся правильно выбрал метод исследования, обосновал свой выбор, перечислил частично этапы исследования, но не назвал необходимый инструментарий.

Оценка «**удовлетворительно**» - если обучающийся правильно выбрал метод исследования, но не смог обосновать свой выбор, перечислил этапы исследования не полно, инструменты исследования назвать не смог.

Оценка «**неудовлетворительно**» - если обучающийся не ответил в отведенное время

Тема 9. Стили управления и имидж менеджера

Задание 1. Задание выполняется индивидуально.

Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические

Методы управления: устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Задание 2. Задание выполняется индивидуально.

Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики: формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

Задание 3. Задание выполняется индивидуально.

Примите решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

1. До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя недооцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.
2. По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде.
3. Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

Задание 4. Задание выполняется индивидуально.

Какой стиль управления целесообразно использовать в следующих ситуациях:

1. Персонал отдела обладает квалификацией, соответствующей уровню решаемой задачи, не нуждается в дополнительном инструктировании.
2. Подчиненные имеют низкий уровень самоменеджмента, нуждаются в детальном инструктировании по поводу выполняемой работы.
3. Квалификация и уровень ответственности подчиненных достаточно высок, они имеют сильную мотивацию.
4. Руководитель способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальное решение без поддержки подчиненных.
5. Подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей.
6. Вы недавно создали предприятие, ваши сотрудники еще недостаточно освоили цели, которые стоят перед предприятием, не все приняли предлагаемые правила трудового распорядка.
7. Ваше предприятие стабильно развивается, вы создали сильную команду, члены которой возглавляют структурные подразделения предприятия и которые способны принимать самостоятельно взвешенные решения.

Задание 5. Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Задание: Проанализируйте стиль управления, который использует по отношению к вашей группе ваш куратор. Ответ обоснуйте.

Тема 13. Социофакторы и этика менеджмента, деловое общение и корпоративная культура, стили управления и имидж менеджера

1. Задача выполняется в группе. Ответ должен быть обоснованным и Аргументированным.

Необходимо провести анализ и характеристику различных стилей управления.

Ситуация.

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления.

Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда

настаивающий на своем мнении, презиравший теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации *Ford Motors* следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы *General Motors*. Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. В 1921 г. *Ford Motors* контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма *General Motors*, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции *General Motors* приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная *General Motors* располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, — напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как *Ford Motors*

сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма *General Motors* ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля *Ford Motors* на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме *General Motors* захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив *Ford Motors* менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте *General Motors*, продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма *Ford Motors* едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.

Тестирование

Тема 5. Планирование.

1. Основные функции планирования на предприятии следующие:
 - а) руководство;
 - б) складирование;
 - в) координация и регулирование;
 - г) контроль и анализ;
 - д) обеспечение
2. В чем проявляется содержание планирования на предприятии АПК:
 - а) в обосновании целей и задач развития предприятия;
 - б) оценке и прогнозировании операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на предприятии;
 - в) в процессе разработки и координации различных планов на предприятии, организации их выполнения и контроля за их исполнением.
3. По времени действия нормы и нормативы подразделяются на:
 - а) перспективные и текущие;
 - б) годовые и оперативные;
 - в) сезонные и разовые;
 - г) временные и постоянные;
 - д) все выше перечисленные;
 - е) нет правильного ответа.

4. Укажите, какова задача балансового метода планирования:
а) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами;
б) поиск новых источников финансирования;
в) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период

5. Какие группы показателей выделяют в планировании на предприятиях АПК:

- а) натуральные и стоимостные;
- б) количественные и качественные;
- в) абсолютные и относительные;
- г) утверждаемые и расчетные;
- д) частные и обобщающие;
- б) все выше перечисленные.

6. Нормативно-ресурсный метод планирования основывается на:
а) стоимости средств, которыми владеет предприятие;
б) строго обоснованной нормативной базе;
в) экономическом и производственном потенциале предприятия, при использовании нормативов и объемных показателей

7. В планировании моделирование применяется:
а) когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;
б) когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением;
в) когда отсутствуют специально подготовленные кадры

8. В зависимости от стадии разработки плана, какие виды балансов разрабатываются:

- а) материальные и финансовые;
- б) натуральные и стоимостные;
- в) аналитические и прогнозные;
- г) прогнозные, плановые и отчетные.

9. Чем представлена система планирования на предприятии:

- а) технологией и техническими средствами планирования;
- б) совокупностью приемов и методов планирования;
- в) видами планов (перспективными, текущими и оперативными).

10. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования:

- а) рыночное
- б) директивное

- в) индикативное
г) все перечисленные

Ключ к тесту

№ вопроса	Правильный вариант ответа
1	а,в,г,д
2	а,б,в
3	д
4	а
5	е
6	в
7	а
8	г
9	в
10	г

Тема 8. Конфликтность в менеджменте

1. Предконфликтная ситуация – это:

- а) нарастание социальной напряженности между оппонентами – потенциальными участниками конфликта из-за возникших противоречий;
- б) использование угрозы как способа воздействия на оппонента при проведении переговоров;
- в) действие, которое направлено против кого-либо другого.

2. Стимулирование конфликта предполагает:

- + целенаправленные действия субъекта управления, направленные на возникновение конструктивного конфликта;
- умышленный срыв рабочего процесса в виде отказа или ненадлежащего исполнения своих обязанностей;
- настойчивую борьбу за свои интересы, противоречащие другим.

3. Предупреждение конфликта представляет собой:

- наказание противодействующих оппонентов за участие в конфликте;

- мирное урегулирование возникших противоречий до начала открытого конфликта.

- + действия управленца по недопущению и нейтрализации факторов возникновения конфликта;

4. К этапам конфликта относятся:

- возникновение противоречий, этап попыток снижения напряженности, нарастание противоречий, разрешение конфликта;

- + предконфликтная ситуация; открытый конфликт с инцидентом, эскалацией и завершением; послеконфликтный период;

- инцидент, эскалация, примирение.

5. Компромисс невозможен в конфликте:

- + ценностей;

- интересов;

- ресурсов.

6. Предметом конфликтологии являются:

- причины возникновения конфликтов в разных социальных сферах и способы их разрешения;

- + закономерности появления и развития конфликтных противоречий, динамика и направления развития конфликтных ситуаций, способы и методы профилактики, решения и управления конфликтами;

- предпосылки зарождения противоречий в различных социальных слоях общества, их профилактика и разрешение мирным путем.

7. Инцидент в конфликтологии – это:

- + формальный повод, позволяющий сторонам конфликта начать открытое противодействие;

- истинная причина возникновения непримиримых противоречий;

- отрицательное восприятие чьего-либо превосходства или успехов.

8. Объектом конфликтологии является:

- межличностные конфликты сослуживцев в процессе трудовой деятельности;
- политические противоречия на разных уровнях власти, включая международные конфликты.
- + социальный конфликт как специфический вид социального взаимодействия субъектов;

9. Что такое толерантность?

- + Отсутствие или довольно незначительная реакция сторон на конфликтогенный фактор;
- Рост недовольства, отрицательной психологической напряженности и деструктивных социальных связей;
- Недобросовестное использование открытой информации.

10. Что представляет собой авторитет?

- Субъект, который отличается особенно активными действиями;
- Человек, для которого интересы других выше собственных.
- + Признание со стороны других людей влияния и значимости кого-либо;

Ключ к тесту

№ вопроса	Правильный вариант ответа
1	а
2	а
3	в
4	б
5	а
6	б
7	а
8	в
9	а
10	в
20	а

Критерии оценки:

- соответствие ответов обучающихся ключу теста;
- Оценка «отлично» - если обучающийся правильно ответил на все

вопросы теста в отведенное время

Оценка **«хорошо»** - если обучающийся правильно ответил на 6 вопросов теста в отведенное время

Оценка **«удовлетворительно»** - если обучающийся правильно ответил на 4 вопроса теста в отведенное время

Оценка **«неудовлетворительно»** - если обучающийся правильно ответил менее чем на 4 вопроса теста в отведенное время