

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»  
Сибирский колледж транспорта и строительства

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

(очная и заочная форма обучения)

ОП.11. Менеджмент

Программы подготовки специалистов среднего звена по специальности  
23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (по видам)

*базовая подготовка*

*среднего профессионального образования*

Иркутск, 2022

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИргГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИргГУПС Трофимов Ю.А.

00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Фонд оценочных средств разработан в соответствии с ФГОС СПО по специальности 23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (по видам), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 22 апреля 2014 г. № 376. и на основе рабочей программы учебной дисциплины ОП 11. Менеджмент.

РАССМОТРЕНО:

Цикловой методической  
комиссией Экономических дисциплин и  
специальности 23.02.05 Земельно-  
имущественные отношения  
«03» октября 2022 г.  
Председатель Машу И. М. Мангатханова

СОГЛАСОВАНО

Заместитель директора по УВР

«03» октября 2022 г.

\_\_\_\_\_ А.П. Ресельс

Разработчик: Карелина К. С., преподаватель высшей категории Сибирского колледжа транспорта и строительства ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения».

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт фонда оценочных средств .....	4
1.1 Общие положения .....	4
1.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю .....	4
2. Фонд оценочных средств для оценки уровня освоения умений и знаний по дисциплине.....	17
2.1 Материалы для текущего контроля .....	17
2.2. Материалы для промежуточной аттестации.....	38
3. Литература .....	46

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

### 1.1 Общие положения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОП.11. Менеджмент программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (по видам).

ФОС включает оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

Итогом дифференцированного зачета является оценка в баллах:

5 – «отлично»; 4 – «хорошо»; 3 – «удовлетворительно»; 2 – «неудовлетворительно».

ФОС позволяет оценивать уровень освоения знаний и умений, компетенций по учебной дисциплине.

### 1.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю

Результаты обучения	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
уметь: - использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; - анализировать организационные структуры управления; - проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; - применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; - принимать эффективные решения, используя систему методов управления; - учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Контрольная работа; Деловая игра; Кейс; Тест; Опрос.
знать: - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - методы планирования и организации работы подразделения; - принципы построения организационной структуры управления; - основы формирования мотивационной политики организации; - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; - внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; - процесс принятия и реализации управленческих решений; - функции менеджмента в рыночной эко-	Контрольная работа; Деловая игра; Кейс; Тест; Опрос.

<p>номике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему методов управления;</li> <li>- методику принятия решений;</li> <li>- стили управления, коммуникации;</li> <li>- принципы делового общения.</li> </ul>	
---	--

Результаты обучения (освоенные ОК и ПК)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения (с применением активных и интерактивных методов)
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;	Правильность понимания сущности и социальной значимости своей будущей профессии. Проявление интереса к получаемой профессии.	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.
ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;	Мотивированное обоснование выбора применения методов и способов решения профессиональных задач. Точность, правильность и полнота выполнения профессиональных задач.	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;	Соблюдение принципа целесообразности при принятии решения в стандартных и нестандартных ситуациях, несение за них ответственности. Эффективный поиск, ввод и использование информации, необходимой для выполнения профессиональных задач.	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.
ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;	Использование различных источников, включая электронные. Соответствие информационной культуры общепринятым правилам, соблюде-	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.

<p>ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;</p>	<p>ние мер конфиденциальности и информационной безопасности. Проявление интереса к использованию ИКТ в профессиональной деятельности. Правильность анализа и оценивания информации с использованием ИКТ.</p> <p>Проявление интереса к работе в команде и коллективе.</p>	<p>Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.</p>
<p>ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;</p>	<p>Соблюдение этики и делового общения при взаимодействии с обучающимися, преподавателями.</p> <p>Самоанализ и коррекция результатов собственной деятельности. Умение принимать совместные обоснованные решения, в том числе в нестандартных ситуациях.</p> <p>Правильное и точное определение</p>	<p>Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.</p>
<p>ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;</p>	<p>задач профессионального и личностного развития. Правильная организация самообразования, четкое выполнение самостоятельной работы.</p> <p>Проявление интереса к инновациям в области профессиональной деятельности.</p>	<p>Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.</p>
<p>ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;</p>		<p>Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.</p>
<p>ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.</p>		<p>Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы.</p>

ПК 2.1. Организовывать работу персонала по планированию и организации перевозочного процесса.	Правильность применения эффективных методов планирования и организации перевозочного процесса; эффективное использование методов мотивации в организации работы персонала; соблюдение правил этики и делового общения при проведении совещаний, деловых встреч и т.п.	Индивидуальный и фронтальный контроль, самоконтроль. Индивидуальный и фронтальный опрос, дифференцированный зачет, выполнение и защита практических работ, решение ситуационных задач, кейсов, выполнение тестовых заданий, выполнение докладов.
ПК 3.2. Обеспечивать осуществление процесса управления перевозками на основе логистической концепции и организовывать рациональную переработку грузов.	Осуществление управления персоналом в соответствии с особенностями отрасли железнодорожного транспорта; правильность определения эффективных стратегий принятия решений в стандартных и нестандартных ситуациях, используя систему методов управления.	Индивидуальный контроль, самоконтроль. Индивидуальный опрос, дифференцированный зачет, выполнение и защита практических работ, решение ситуационных задач, выполнение тестовых заданий, презентаций, докладов.

Фонды оценочных средств учебной дисциплины включает программу воспитания, которая отражается через содержание направлений воспитательной работы, разработанных на следующие воспитательные модули:

Модули программы воспитания	Содержание модуля программы воспитания
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создание условий для удовлетворения потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии в сфере трудовых и социально-экономических отношений посредством профессионального самоопределения.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие общественной активности обучающихся, воспитание в них сознательного отношения к труду и народному достоянию;</li> <li>– формирование у обучающихся потребности трудиться, добросовестно, ответственно и творчески относиться к разным видам трудовой деятельности.</li> <li>– формирование профессиональных компетенций;</li> <li>– формирование осознания профессиональной идентичности (осознание своей принадлежности к определённой профессии и профессиональному сообществу);</li> <li>– формирование чувства социально-профессиональной ответственности, усвоение профессионально-этических норм;</li> <li>– осознанный выбор будущего профессионального развития и возможностей реализации собственных жизненных планов;</li> <li>– формирование отношения к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем.</li> </ul>

<p>Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»</p>	<p><i>Цель модуля:</i> развитие личности обучающегося на основе формирования у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование знаний обучающихся о символике России;</li> <li>– воспитание у обучающихся готовности к выполнению гражданского долга и конституционных обязанностей по защите Родины;</li> <li>– формирование у обучающихся патриотического сознания, чувства верности своему Отечеству;</li> <li>– развитие у обучающихся уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, историческим символам и памятникам Отечества;</li> <li>– формирование российской гражданской идентичности, гражданской позиции активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего традиционные национальные и общечеловеческие гуманистические и демократические ценности;</li> <li>– развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах общественной самоорганизации, самоуправления, общественно значимой деятельности; развитие в молодежной среде ответственности, принципов коллективизма и социальной солидарности;</li> <li>– формирование приверженности идеям интернационализма, дружбы, равенства, взаимопомощи народов; воспитание уважительного отношения к национальному достоинству людей, их чувствам, религиозным убеждениям;</li> <li>– формирование установок личности, позволяющих противостоять идеологии экстремизма, национализма, ксенофобии, коррупции, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам и другим негативным социальным явлениям;</li> <li>– формирование антикоррупционного мировоззрения.</li> </ul>
<p>Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»</p>	<p><i>Цель модуля:</i> формирование у обучающихся чувства бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа России, культуры здоровья, безопасного поведения, стремления к здоровому образу жизни и занятиям спортом, воспитание психически здоровой, физически развитой и социально-адаптированной личности.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование способности к духовному развитию, реализации творческого потенциала в учебной, профессиональной деятельности на основе нравственных установок и моральных норм, непрерывного образования, самовоспитания и универсальной духовно-нравственной компетенции - «становиться лучше»;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование у обучающихся ответственного отношения к своему здоровью и потребности в здоровом образе жизни, физическом самосовершенствовании, занятиях спортивно-оздоровительной деятельностью, развитие культуры безопасной жизнедеятельности, профилактики наркотической и алкогольной зависимости, табакокурения и других вредных привычек;</li> <li>– формирование бережного, ответственного и компетентного отношения к физическому и психологическому здоровью – как собственному, так и других людей, умение оказывать первую помощь, развитие культуры здорового питания.</li> </ul>
<p>Модуль 4 «Культурно-творческое воспитание»</p>	<p><i>Цель модуля:</i> создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся уважения к старшему поколению.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспитание здоровой, счастливой, свободной личности, формирование способности ставить цели и строить жизненные планы;</li> <li>– реализация обучающимися практик саморазвития и самовоспитания в соответствии с общечеловеческими ценностями и идеалами гражданского общества;</li> <li>– формирование позитивных жизненных ориентиров и планов;</li> <li>– формирование у обучающихся готовности и способности к образованию, в том числе самообразованию, на протяжении всей жизни; сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности;</li> <li>– формирование выраженной в поведении нравственной позиции, в том числе способности к сознательному выбору добра, нравственного сознания и поведения на основе усвоения общечеловеческих ценностей и нравственных чувств (чести, долга, справедливости, милосердия и дружелюбия);</li> <li>– развитие культуры межнационального общения;</li> <li>– формирование уважительного отношения к родителям и старшему поколению в целом, готовности понять их позицию, принять их заботу, готовности договариваться с родителями и членами семьи в решении вопросов ведения домашнего хозяйства, распределения семейных обязанностей;</li> <li>– воспитание ответственного отношения к созданию и сохранению семьи на основе осознанного принятия ценностей семейной жизни;</li> <li>– формирование толерантного сознания и поведения в поликультурном мире, готовности и способности вести диалог с другими людьми, достигать в нем взаимопонимания, находить общие цели и сотрудничать для их достижения.</li> </ul>
<p>Модуль 5 «Экологическое воспитание»</p>	<p><i>Цель модуля:</i> формирование у обучающихся чувства бережного отношения к живой природе и окружающей среде, культурному</p>

	<p>наследию и традициям многонационального народа России.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие у обучающихся экологической культуры, бережного отношения к родной земле, природным богатствам России и мира, понимание влияния социально-экономических процессов на состояние природной и социальной среды;</li> <li>– воспитание чувства ответственности за состояние природных ресурсов, формирование умений и навыков разумного природопользования, нетерпимого отношения к действиям, приносящим вред экологии; приобретение опыта эколого-направленной деятельности;</li> <li>– воспитание эстетического отношения к миру, включая эстетику быта, научного и технического творчества, спорта, общественных отношений;</li> <li>– формирование мировоззрения, соответствующего современному уровню развития науки и общественной практики, основанного на диалоге культур, а также на признании различных форм общественного сознания, предполагающего осознание своего места в поликультурном мире;</li> <li>– формирование чувства любви к Родине на основе изучения культурного наследия и традиций многонационального народа России.</li> </ul>
--	---

### 1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины

#### 1.3.5. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины

Основными формами проведения текущего контроля знаний на занятиях являются: устный опрос, решение ситуационных задач, тестирование, выполнение практических работ, оценочных индивидуальных работ.

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули программы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули программы воспитания
Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Повторение теоретического материала. Работа с учебной литературой. Составление конспекта. Конспект: 5 определений понятия «менеджмент». Выполнение оценоч-	ОК 1, ОК 4, М 1, М 2, М 4	Дифференцированный зачет.  Вопросы к дифференцированному зачету.  Кейсовые задания.	ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ПК 2.1, ПК 3.2, М 1, М 2, М 3, М 4, М 5

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
	ного задания (комбинированно): - Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски.			
Тема 2. История развития менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (объединенный тест по теме 1 и 2);	ОК 4, М 1, М 2, М 4		
Тема 3. Сущность, характерные черты современного менеджмента.	Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклад: 1. Сущность менеджмента и эволюция его теории. 2. Российский опыт управления, его особенности. 3. Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.	ОК 2, ОК 9, М 1, М 2, М 4		
Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Выполнение оценочного задания (устно): Задание 1. Проанализировать Федеральный закон от 10.01.2003 N 17-ФЗ (ред. от 14.03.2022) «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации». Статья 8. Тарифы, сборы и плата на железнодорожном транспорте. Подготовить доклад:	ОК 1, ОК 4, ОК 8, ОК 9, ПК 2.1, ПК 3.2, М 1, М 2, М 4		

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
	1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.			
Тема 5. Организация как объект управления.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 2. Организация как объект управления.	ОК 6, М 4, М 5		
Тема 6. Планирование как функция менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Контрольная работа (2 варианта). Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклад: 1. Тактическое и стратегическое планирование. 2. Сущность стратегического планирования в организации. 3. Преимущества и недостатки стратегического планирования Составление матрицы SWOT. Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Деловая игра «Выжить в пустыне».	ОК 3, ОК 6, ОК 7, М 3, М 4, М 5		
Тема 7. Организация как функ-	Выполнение оценочного задания (пись-	ОК 7, М 1		

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
ция менеджмента.	<p>менно):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тест 3. Планирование и организация как функция менеджмента (объединенный тест по теме 6 и 7).</li> <li>- Контрольная работа (2 варианта).</li> <li>- Проектирование организационной структуры управления.</li> </ul> <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>7.1. Какие существуют виды организационных структур управления?</p> <p>7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?</p> <p>7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?</p> <p>7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?</p> <p>7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управ-</p>			

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
	ления? 7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления? 7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления? 7.8. Что первично? Миссия организации или структура?			
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 5. Мотивация как функция менеджмента (объединенный тест по теме 8 и 9). - Контрольная работа (2 варианта). Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 8.1. Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией? 8.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации? 8.3. Какие существуют содержательные теории мотивации? 8.4. Какие существуют виды мотивации? 8.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?	ОК 2, ОК 6, М 1, М 2, М 3, М 4		

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
	<p>ния?</p> <p>8.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?</p> <p>- Повторение теоретического материала</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>Кейс: «Уникальный специалист».</p>			
Тема 9. Контроль как функция менеджмента.	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <p>- Тест 4. Мотивация и контроль как функция менеджмента (объединенный тест по теме 8 и 9).</p> <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Подготовить доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость управленческого контроля.</li> <li>2. Контроль и контроллинг.</li> <li>3. Особенности финансового контроля.</li> <li>4. Требования к эффективному контролю.</li> </ol>	ОК 2, ОК 6, М 1, М 2		
Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений	<p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Подготовить доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограничения и критерии принятия решения.</li> <li>2. Анализ и обоснование вариантов эффективных управлен-</li> </ol>	ОК 2, ОК 3, ОК 7, М 1, М 2		

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
	ческих решений. 3. Процедура выбора наиболее оптимальных решений. 4. Методы защиты своих практических решений. Выполнение оценочного задания (комбинированно): Кейс: Нестандартное решение.			
Тема 12. Управление конфликтами	Выполнение оценочного задания (устно): Повторение теоретического материала.	ОК 3, ОК 6, М 1, М 2, М 4		
Тема 13. Руководство: власть и лидерство	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание 1. Разработка программы самообразования и саморазвития. Выполнение оценочного задания (письменно): Составление должностных обязанностей (должностная инструкция) и других документов стандарта управления.	ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 8, ОК 9, М 1, М 2, М 4		
Тема 14. Деловое общение	Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1. Правила ведения бесед и совещаний. 2. Факторы повышения эффективности делового общения	ОК 5, ОК 6, М 1, М 2, М 4		



2. Фонд оценочных средств для оценки уровня освоения умений и знаний по дисциплине

2.1 Материалы для текущего контроля

**Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента**

**Тема 2. История развития менеджмента**

Код	Наименование результата обучения
ОК 1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

### **ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (Тема 1 и 2)**

1. В организации выделяют следующие уровни:

- а) Первичный.
- б) Высший.
- в) Вторичный.
- г) Средний.
- д) Низовой.

2. Менеджмент - это наука, изучающая:

- а) Рыночные отношения.
- б) Управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами.
- в) Способы финансирования системы здравоохранения.
- г) Структуру рынка.

3. Управление - это:

- а) Искусство.
- б) Наука.
- в) Искусство и наука.

4. Кто был основателем административной школы?

- а) Ф Тейлор.
- б) Л.Файоль.
- в) Г. Гантт.
- г) М. Вебер.

5. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

- а) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации.
- б) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.
- в) Определение функций и принципов эффективного менеджмента.

6. Что понимал А.Файоль под единоначалием?

- а) За выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер.

б) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю.

7. К какой школе менеджмента относится Д. Макгрегор?

- а) Школа человеческих отношений.
- б) Школа научного менеджмента.
- в) Поведенческая школа.

8. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- а) Научное управление.
- б) Административное управление.
- в) Новая экономическая политика.
- г) Человеческие отношения.

9. Целью классической (административной) школы управления было создание:

- а) Методов нормирования труда.
- б) Универсальных принципов управления.
- в) Условий трудовой деятельности работников.
- г) Методов стимулирования производительности труда.

10. «Отцом научного управления» часто называют:

- а) А. Файоля - он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
- б) Фрэнка и Лилиан Гилбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
- в) Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
- г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ.

Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

11. Высшим достижением школы научного управления является разработка:

- а) Методов мотивации труда.
- б) Методов математического моделирования.
- в) Анализа рабочих операций.
- г) Способов психологической совместимости работников.

12. А. Файоль разработал:

- а) 12 принципов научного управления.
- б) 14 универсальных принципов управления.
- в) Принципы бюрократического управления.

13. К какой школе управления относился Г. Форд?

- а) Школа человеческих отношений.
- б) Поведенческая школа.
- в) Школа научного менеджмента.
- г) Административная школа.

14. Самой первой школой управления считается:

- а) Школа человеческих отношений.
- б) Административная школа.
- в) Школа научного менеджмента.
- г) Поведенческая школа.

15. Школа человеческих отношений возникла:

- а) В начале XX в.
- б) Во второй трети XX в.
- в) Во второй половине XX в.
- г) Время возникновения школы точно не установлено.

## КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый увиливает, 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 он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю.

В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предска-

зывает Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

#### **Вопросы для работы с кейсом:**

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

### **ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Повторение теоретического материала. Работа с учебной литературой. Составление конспекта. Конспект: 5 определений понятия «менеджмент».

#### **Тема 3. Сущность, характерные черты современного менеджмента**

Код	Наименование результата обучения
ОК 2	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 9	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

### **УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Подготовить доклады:

1. Сущность менеджмента и эволюция его теории.
2. Российский опыт управления, его особенности.
3. Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.

#### Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Код	Наименование результата обучения
ОК 1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 4	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
ОК 8	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
ОК 9	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.
ПК 2.1	Организовывать работу персонала по планированию и организации перевозочного процесса.
ПК 3.2	Обеспечивать осуществление процесса управления перевозками на основе логистической концепции и организовывать рациональную переработку грузов.

#### КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1. Проанализировать Федеральный закон от 10.01.2003 N 17-ФЗ (ред. от 14.03.2022) «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации». Статья 8. Тарифы, сборы и плата на железнодорожном транспорте.

#### УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ,

Подготовить доклады:

1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

#### Тема 5. Организация как объект управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

#### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Тест 2. Организация как объект управления

1. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:
  - а) Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
  - б) Наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
  - в) Замкнутости элементов системы самих на себя.
  - г) Наличии взаимодействия с внешней средой.
2. Конечной целью менеджмента является:
  - а) Развитие технико-экономической базы фирмы.
  - б) Обеспечение прибыльность фирмы.
  - в) Рациональная организация производства.
  - г) Повышение квалификации и творческой активности работника.

3. Менеджмент в основном занимается системами:
  - а) Открытыми.
  - б) Закрытыми.
  - в) Закрытыми и подсистемами открытого типа.
  
4. Планирование - это:
  - а) Управленческая функции.
  - б) Сфера деятельности.
  - в) Объект управления.
  
5. Связующие процессы в управлении - это:
  - а) Координация.
  - б) Коммуникации.
  - в) Планирование.
  - г) Принятие управленческих решений.
  
6. Основные функции управления:
  - а) Планирование, контроль.
  - б) Планирование, организация, мотивация, контроль.
  - в) Организация, мотивация.
  - г) Организация, мотивация, контроль.
  
7. Какова важнейшая функция управления?
  - а) Получение максимальной прибыли.
  - б) Создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия.
  - в) Минимизация налоговых платежей.
  - г) Завоевание новых рынков сбыта.
  
8. К «синим воротничкам» относятся:
  - а) Менеджеры высшего звена.
  - б) Менеджеры среднего звена.
  - в) Менеджеры низшего звена.
  
9. К менеджерам высшего звена относятся:
  - а) Начальник отдела кадров.
  - б) Главный бухгалтер.
  - в) Акционеры.
  - г) Начальник производственного цеха.
  - д) Начальник бригады.
  - е) Нет правильного ответа.
  
10. «Белые воротнички» - это:
  - а) Менеджеры среднего звена.
  - б) Ученые.
  - в) Менеджеры высшего звена.
  - г) Менеджеры низшего звена.
  
11. Взаимосвязаны ли функции управления между собой?
  - а) Да.
  - б) Нет.
  - в) Частично.

12. Реализация функций управления в организации возлагается на:
- Руководителя.
  - Подчиненных.
  - Руководителя и подчиненных.

**Тема 6. Планирование как функция менеджмента**  
**Тема 7. Организация как функция менеджмента**

Код	Наименование результата обучения
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

**ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Контрольная работа по теме 6.**

Вариант 1.

- Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
- Какие виды планирования существуют? В чем их отличия?
- Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?
- Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?

Вариант 2.

- Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
- Какие виды планирования существуют? В чем их отличия?
- На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?
- Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?

**КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Деловая игра «Выжить в пустыне»**

*Цель деловой игры:*

Деловая игра направлена на практическое применение навыков стратегического планирования в менеджменте. Содержание деловой игры ориентировано на овладение следующими общими компетенциями (ОК):

Код	Наименование результата обучения
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

*Описание игровой ситуации:*

Время — середина июля. 10 часов утра. Вы только что пережили аварийную посадку самолета в песчано-каменистой пустыне. Самолет полностью сгорел. Целыми остались только крылья. Летчики погибли. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

Окрестности пустыни являются довольно плоскими, только местами растут бочковидные и древообразные кактусы. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40°C в тени, а это означает, что на уровне 30 см над почвой следует ожидать температуру до 47°C. Вы легко одеты, на вас рубашка с короткими рукавами, длинные брюки, носки и обычная уличная обувь на плоской подошве. **У каждого имеется** носовой платок, деньги и личные документы. **У одного пассажира** имеется пачка сигарет и спички, **у другого** — шариковая ручка. **Один пассажир с переломом ноги.**

Прежде чем самолет загорелся, удалось спасти **15 предметов**: *фонарь, нож, карта с районом места аварии, полиэтиленовый прозрачный плащ, компас, аптечка, пистолет заряженный, парашют ярко-красного цвета, соль 1 кг, 2 литра воды на каждого, книга о животных, обитающих в пустыне, солнечные очки для каждого, пальто теплое на каждого, 2 литра водки на каждого, зеркальце.*

*Задачи деловой игры:*

1. **Установите такую последовательность из 15-ти предметов**, чтобы самый жизненно важный предмет получил первое порядковое место, а наименее важный предмет – последнее 15-е место. Одновременная привязка нескольких предметов к одной позиции недопустима.

2. Опираясь на **алгоритм стратегического планирования**, разработайте стратегию выживания в пустыне.

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (*Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»*).
2. Сформулируете **цели** (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и **задачи** (*Как это сделать для выживания?*)
3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)
4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)
5. По результатам 3 и 4 пункта выявите **несколько** стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). **Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.**



6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания **одну** оптимальную, **на ваш взгляд**, альтернативу и **обоснуйте** ее выбор.
7. Реализуйте **одну** выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?
8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

*Результаты деловой игры:*

Результаты деловой игры представьте наглядно на листе ватмана. С **одной стороны листа** можно записать ранжированный список из 15-ти предметов (**Задача № 1**).

**На второй стороне листа** можно схематично представить стратегический план выживания в пустыне, в соответствии с **задачей № 2**. Либо, иным другим схематично-графическим, знаково-символьным способом.

**Время на выполнение задач:** 30-40 минут.

**Представление результатов деловой игры:** ориентировочно по 10 минут на команду.

### УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовить доклады:

1. Тактическое и стратегическое планирование.
2. Сущность стратегического планирования в организации.
3. Преимущества и недостатки стратегического планирования.

Составление матрицы SWOT.

### Тема 7. Организация как функция менеджмента

Код	Наименование результата обучения
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Тест 3. Планирование и организация как функция менеджмента (темы 6 и 7)

1. Назовите признаки открытых систем:
  - а) Иерархическое расположение элементов системы.
  - б) Признак целостности.
  - в) Наличие внешней среды.
  - г) Эстетичность.
  - д) Наличие прямых и обратных связей.
2. Организация в менеджменте, это:
  - а) Процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей.
  - б) Собрание независимых специалистов.
  - в) Объединение экспертов.

3. Система характеризуется следующими элементами:
  - а) Входом.
  - б) Процессом.
  - в) Ценой.
  - г) Выходом.
  
4. Организационная структура отражает:
  - а) Строение системы управления.
  - б) Мотивацию персонала.
  - в) Техническое оснащение.
  
5. Внутренняя среда организации, это:
  - а) Исполнители и руководители.
  - б) Информационные связи.
  - в) Конкуренты.
  - г) Законы.
  
6. К факторам внешней среды относятся:
  - а) Производственные мощности.
  - б) Потребители.
  - в) Экономические факторы.
  - г) Политические факторы.
  - д) Социальные факторы.
  
7. СТЕР-анализ проводится для:
  - а) Анализа внутренней среды организации.
  - б) Анализа стратегических альтернатив.
  - в) Анализа внешней среды организации.
  
8. Внутренняя характеристика компаний, которая выгодно отличает ее от других компаний:
  - а) Слабая сторона.
  - б) Сильная сторона.
  - в) Возможность.
  - г) Угроза.
  
9. Характеристика внешней среды компании, которая снижает ее привлекательность для конкурентов:
  - а) Слабая сторона.
  - б) Сильная сторона.
  - в) Возможность.
  - г) Угроза.
  
10. Внутренняя характеристика компаний, которая по отношению к конкуренту выглядит неразвитой, и которую компания может улучшить:
  - а) Слабая сторона.
  - б) Сильная сторона.
  - в) Возможность.
  - г) Угроза.
  
11. Характеристика внешней среды компании, которая предоставляет возможность для расширения бизнеса:

- а) Слабая сторона.
  - б) Сильная сторона.
  - в) Возможность.
  - г) Угроза.
12. Чем различаются STEP и SWOT-анализы?
- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
  - б) Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP - только ее внешняя макросреда.
  - в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и угроз.
  - г) STEP-анализ - это разновидность качественного, а SWOT-количественного анализа.
13. SWOT-анализ включает в себя:
- а) Анализ возможностей организации и вероятных угроз.
  - б) Анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами.
  - в) Анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков.
  - г) Все вместе взятое.
14. Организация - это:
- а) Группа людей, объединенная общей целью.
  - б) Группа людей, владеющая средствами производства.
  - в) Группа людей, деятельность которых координируется.
  - г) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
15. Организация в системе управления представляет:
- а) Конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей.
  - б) Объединение функций.
  - в) Объединение решений.
16. Основу любой организации составляют:
- а) Структура документопотока.
  - б) Структура управления.
  - в) Коммуникации.
17. Структура управления - это:
- а) Количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня.
  - б) Количество сотрудников.
  - в) Количество управленческих процедур.
18. Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления:
- а) Внешняя среда организации.
  - б) Внутренняя среда организации.
  - в) Показатели прибыли.
  - г) Формы и системы оплаты труда.
19. Преобладание вертикальных связей характерно для:
- а) Матричной структуры.

- б) Линейной структуры.
  - в) Функциональной структуры.
20. Преобладание горизонтальных связей характерно для:
- а) матричной структуры.
  - б) линейной структуры.
  - в) функциональной структуры.
21. Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в:
- а) Матричной структуре.
  - б) Функциональной структуре:
  - в) Линейной структуре.
22. Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре:
- а) Высокие.
  - б) Менее высокие.
  - в) Низкие.
23. Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре:
- а) Высокие.
  - б) Менее высокие.
  - в) Низкие.
24. Структура управления должна быть:
- а) Сложной.
  - б) Простой.
  - в) Обозримой.
  - г) Адаптивной.
  - д) Коллегиальной.
25. Какие организационные структуры являются более адаптивными к изменениям рынка?
- а) Линейно-функциональная.
  - б) Линейно-штабная.
  - в) Продуктовая.
  - г) Сетевая.
26. Какая структура является более централизованной?
- а) Дивизиональная.
  - б) Линейно-функциональная.
27. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?
- а) Функциональная.
  - б) Матричная.
28. В чем особенность матричной структуры?
- а) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения.
  - б) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению.
  - в) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений.

29. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:
- Гибкой.
  - Саморегулируемой.
  - Стабильной и прочной.
  - Все перечисленное.
30. Организационная структура - это:
- Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами.
  - Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена.
  - Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.
  - Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.
31. Какие черты не характерны для механистического типа организации?
- Узкая специализация в работе.
  - Амбициозная ответственность.
  - Четкие права и ответственность.
  - Ясность в уровнях иерархии.
32. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:
- Да.
  - Нет.

### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Проектирование организационной структуры управления.

**Тема 8. Мотивация как функция менеджмента**  
**Тема 9. Контроль как функция менеджмента**

Код	Наименование результата обучения
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Контрольная работа по теме 8

Вариант 1.

- Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией?
- Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете?

3. В чем суть современных подходов к мотивации человека?
4. Какие виды мотивации существуют?

Вариант 2.

1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
2. Какие виды мотивации существуют?
3. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
4. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете?

### **УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Вопросы для обсуждения:**

- 8.1. Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией?
- 8.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации?
- 8.3. Какие существуют содержательные теории мотивации?
- 8.4. Какие существуют виды мотивации?
- 8.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
- 8.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?

### **ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Тест 4. Мотивация и контроль как функция менеджмента (темы 8 и 9)**

1. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
  - а) Потребность в принадлежности.
  - б) Потребность в самовыражении.
  - в) Потребность во власти.
  - г) Потребность в безопасности.
2. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
  - а) Стимулирование.
  - б) Мотивирование.
3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Д. Макклелланда?
  - а) Успех.
  - б) Деньги.
  - в) Свобода.
  - г) Безопасность.
4. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
  - а) Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
  - б) Сложность и напряженность работы, уровень вознаграждения.
  - в) Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
  - г) Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

5. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
- а) Теория Абрахама Маслоу.
  - б) Модель Портера Лоулера.
  - в) Теория Фредерика Герцберга.
  - г) Теория Дэвида Макклеланда.
6. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
- а) Организация.
  - б) Действие.
  - в) Координация.
  - г) Мотивация.
7. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
- а) Мотивация по статусу.
  - б) Внешняя мотивация.
  - в) Мотивация по результату.
  - г) Внутренняя мотивация.
8. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:
- а) Теории ожиданий Врума.
  - б) Теории Портера -Лоуллера.
  - в) Теории приобретенных потребностей Макклеланда.
  - г) Теории справедливости Адамса.
9. Каковы причины необходимости контроля в организации?
- а) Неопределенность внешней и внутренней среды.
  - б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
  - в) Конфликты в организации.
  - г) Предупреждение кризисных ситуаций.
  - д) Поддержание успеха.
10. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
- а) В объеме.
  - б) Во времени осуществления.
  - в) В методах.
  - г) В объеме и методах.
11. Главное требование, предъявляемое к контролю - это:
- а) Своевременность.
  - б) Результативность.
  - в) Простота.
  - г) Экономичность.
12. Система контроля в организации обычно состоит из:
- а) Предварительного, текущего и заключительного контроля
  - б) Текущего и заключительного контроля.

- в) Предварительного и заключительного контроля.
  - г) Только из текущего контроля.
13. Целью контроля является:
- а) Проверка выполнения плана.
  - б) Сбор статистических сведений.
  - в) Усиление зависимости подчиненных.
  - г) Обеспечение руководства информацией для корректировки плана
14. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:
- а) Всеобъемлющим.
  - б) Постоянно действующим.
  - в) Экономным.
  - г) Независимым.

### **ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

#### Кейс. Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

#### **Вопросы:**

- 1) Что делать руководителю?
- 2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
- 3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
- 4) Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?

### **Тема 9. Контроль как функция менеджмента**

Код	Наименование результата обучения
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

### **УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Подготовить доклады:



1. Необходимость управленческого контроля.
2. Контроль и контроллинг.
3. Особенности финансового контроля.
4. Требования к эффективному контролю.

### Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений

Код	Наименование результата обучения
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 7	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

### КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Кейс. Нестандартное решение

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованию почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

#### **Вопросы:**

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

### УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовить доклады:

1. Ограничения и критерии принятия решения.
2. Анализ и обоснование вариантов эффективных управленческих решений.
3. Процедура выбора наиболее оптимальных решений.
4. Методы защиты своих практических решений.

### **Тема 12. Управление конфликтами**

Код	Наименование результата обучения
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

### **УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Подготовить доклады:

1. Правила ведения бесед и совещаний.
2. Факторы повышения эффективности делового общения.

### **Тема 14. Деловое общение**

Код	Наименование результата обучения
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

### **УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Подготовить доклады:

1. Правила ведения бесед и совещаний.
2. Факторы повышения эффективности делового общения.

**Рекомендуемые темы докладов**  
**(УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ)**

Тема 3. Сущность, характерные черты современного менеджмента

Подготовить доклады:

1. Сущность менеджмента и эволюция его теории.
2. Российский опыт управления, его особенности.
3. Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Подготовить доклады:

1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Тема 6. Планирование как функция менеджмента

Подготовить доклады:

1. Тактическое и стратегическое планирование.
2. Сущность стратегического планирования в организации.
3. Преимущества и недостатки стратегического планирования

Тема 9. Контроль как функция менеджмента

Подготовить доклады:

1. Необходимость управленческого контроля.
2. Контроль и контроллинг.
3. Особенности финансового контроля.
4. Требования к эффективному контролю.

Тема 10 Разработка и принятие управленческих решений

Подготовить доклады:

1. Ограничения и критерии принятия решения.
2. Анализ и обоснование вариантов эффективных управленческих решений.
3. Процедура выбора наиболее оптимальных решений.
4. Методы защиты своих практических решений.

Тема 14. Деловое общение

Подготовить доклады:

1. Правила ведения бесед и совещаний.
2. Факторы повышения эффективности делового общения.

**Методические указания к подготовке доклада**

Своеобразной формой небольшого научного исследования является доклад на семинарах, конференциях. В ходе подготовки доклада у студента вырабатываются навыки самостоятельного творческого мышления, умение анализировать и систематизировать многочисленную информацию, поставляемую учебными и научными изданиями, периодикой, средствами массовой информации. Кроме того, опыт публичных вы-

ступлений позволяет студенту сформировать ряд коммуникативных качеств, таких как умение четко и доступно излагать свои мысли, делать выводы, наличие яркой и образной речи и других, без которых невозможно активное и успешное продвижение по карьерной лестнице молодого специалиста.

Подготовка доклада требует углубленного изучения сообщаемой темы, обращения к специальной литературе, справочному аппарату. В связи с этим работа над докладом предполагает прохождение следующих этапов:

1. Выбор темы доклада. В ходе практических занятий выбор происходит в зависимости от предложенных преподавателем вопросов, имеющих в методическом пособии тем или от собственных интересов студента. В научной работе выбор соответственно зависит от сферы научных интересов студента.

2. Постановка цели доклада. Формулирование цели работы необходимо для определения направления поиска необходимой литературы и разработки структуры доклада. Строго говоря, цель – это мысленное предвосхищение желаемого результата деятельности. Поэтому постановка цели должна максимально совпадать с названием темы доклада. В устном выступлении сообщение цели обязательно должно начинаться со слов: «В своем докладе я хочу рассказать о...», «Целью моей работы было...».

3. Подбор необходимой литературы по теме. Работа с литературой состоит из системного подбора книг и последующего изучения содержащихся в них материалов, в результате чего корректируется название темы и формулировка целей работы. Желательно использовать для подготовки доклада не менее трех наименований источников, что должно продемонстрировать умение студента сопоставлять и анализировать литературу. Доклад выполняется только по научным (не по учебникам!) исследованиям, монографиям и научным статьям.

4. Определение структуры доклада. Этот пункт завершает подготовительную работу для написания текста доклада и должен содержать все, что можно предвидеть. Структура представляет собой краткий тезисный конспект того, что выносится в сообщение. Обязательными компонентами являются собственные выводы и список использованной литературы.

5. Работа над текстом доклада. Прежде всего, необходимо помнить, что время доклада ограничено. Поэтому следует отбирать только наиболее важный материал. Как правило, это развернутый тезис из конспекта-структуры и его доказательство или примеры. При этом необходимо избежать «разорванности» текста, одно должно плавно вытекать из другого, соответствовать логической линии доклада. Это особенно важно при работе с несколькими источниками.

Доклад не должен быть перегружен точными цифрами. Важно, чтобы они сопровождались относительными цифрами. Например: «Потомственный пролетариат в начале XX века составлял 2,8 млн. человек, т.е. 30 % от всего числа рабочих».

Следует выяснить значение всех новых понятий, встречающихся в докладе, и уметь их объяснить. В конце доклада необходимо четко сформулировать выводы, которые соответствуют поставленным задачам и обобщают изложенный материал.

В письменном виде объем доклада составляет 7-10 стр.

## Ключ

### Ключ к тесту 1. Основные понятия и история развития менеджмента (тема 1 и 2)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
б г д	б	в	б	б	б	в	в	б	в
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>					
в	б	в	в	б					

### Ключ к тесту 2. Организация как объект управления (тема 5)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
г	б	а	а	б г	б	б	в	в	а
<b>11</b>	<b>12</b>								
а	а								

### Ключ к тесту 3. Планирование и организация как функция менеджмента (темы 6 и 7)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
в д	а	а б г	а	а	б в г д	в	б	г	а
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
в	б	а б	г	а	б	а	а б	б	а
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
в	б	а	г	в г	б	б	в	в	в
<b>31</b>	<b>32</b>								
б	б								

### Ключ к тесту 4. Мотивация и контроль как функция менеджмента (темы 8 и 9)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
а в	а	а	в	б	г	б	а	а г д	в
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>						
г	а	г	б в						

## 2.2. Материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в форме дифференцированного зачета.

Итоговая оценка выставляется по результатам фронтального опроса по вопросам к экзамену и по результатам разбора кейсовых заданий (работа в группах), приведенных ниже, с учетом оценок по текущему контролю.

### Вопросы к дифференцированному зачету

1. Понятие «управление», «менеджмент», «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель». Отличие менеджера от предпринимателя.
2. Уровни управления в организации (категории управленческих работников).
3. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор).
4. Школа административного управления (А. Файоль).
5. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо).
6. Школа поведенческих наук (Д. Макгрегор).
7. Функции управления и их взаимосвязь.
8. Процесс принятия управленческих решений в организации.
9. Понятие и виды коммуникаций в организации.
10. Принципы управления.
11. Организация как функция управления. Виды организационных структур.
12. Планирование как функция управления. Сущность стратегического планирования.
13. Понятие и факторы внешней среды организации (STEP-анализ).
14. Мотивация как функция управления. Основные теории мотивации.
15. Сущность SWOT-анализа.
16. Отличие мотивации от стимулирования.
17. Контроль как функция управления. Этапы и виды контроля.
18. Миссия, цели и задачи организации. Требования предъявляемые к их формулировке.
19. Конфликты в организации (понятие, причины возникновения и виды).
20. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации, ресурсы организации. Системный подход в управлении.

### Кейсовые задания<sup>1</sup>

#### Кейс 1. Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова не кем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за

---

<sup>1</sup> Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

### **Вопросы:**

- 1) Что делать руководителю?
- 2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
- 3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
- 4) Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?

### **Кейс 2. Сверхнагрузка**

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

### **Вопросы:**

- 1) Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
- 2) Каких людей, по вашему мнению, следует набирать и чему обучать?
- 3) Охарактеризуйте стиль руководства в данной компании.

### **Кейс 3. Либо я, либо он**

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в

жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его спрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разругать ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

### **Вопросы:**

- 1) Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?
- 2) Что вы понимаете под такими терминами как «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
- 3) Перечислите виды конфликтов.

### **Кейс 4. Неприятное соседство**

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей, и при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мир-



но с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

### **Вопросы:**

- 1) Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?
- 2) Объясните различия таких понятий как «тактика» и «политика», применительно к теории управления.
- 3) Перечислите виды конфликтов.

### **Кейс 5. Достойный кандидат**

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

### **Вопросы:**

- 1) Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?

- 2) Дайте определение таким понятиям как «менеджер» и «предприниматель». Чем они принципиально отличаются друг от друга?
- 3) Назовите функции управления.

### **Кейс 6. Переезд**

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

#### **Вопросы:**

- 1) В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход?
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

### **Кейс 7. Долг платежом красен**

Фактически за десять лет работы в крупнейшем кадровом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился

клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся также на других фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Кадровое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

### **Вопросы:**

- 1) На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
- 2) В чем вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
- 3) Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

### **Кейс 8. Слышать, но не слушать**

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невоз-

можным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

#### **Вопросы:**

- 1) Достаточно ли профессиональных навыков, что бы назначить человека руководителем?
- 2) Правильно ли повел себя Иванов, извинившись перед Смирновой?
- 3) Какова роль руководителя в создании благоприятной обстановки для работы подчиненных?
- 4) Какими могут быть последствия грубого поведения руководителя по отношению к подчиненным?

### **Кейс 9. Охота за IT-головами**

Фирма по разработке и продаже программного обеспечения появилась в начале 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к концу 1998 года она заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта компания – одна из лидеров в программном секторе российской компьютерной индустрии. Штат сотрудников - более 700 человек.

Сфера IT характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого сотрудника. Основная задача отдела кадров компании - поиск новых специалистов. Почему именно поиск? Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в компании, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных специалистов или работают в других компаниях, или им уже за 50.

Высокая динамика развития компании требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания сотрудников. И руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления персоналом построена с учетом потребностей сотрудников и направлена на удержание своих специалистов. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя сотрудникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое.

А вот поиск молодых и новых специалистов остается важной и нелегкой задачей кадрового отдела. Приходя на собеседование, соискатели часто предъявляют высокие требования к работодателю, ориентируясь на состояние отрасли и уровень заработной платы в ней, а не на собственные опыт и знания.

Подбор персонала в такой ситуации превращается в поток: в компании всегда открыты вакансии, а ценные сотрудники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития компании, пополнение штата крайне необходимо.

#### **Вопросы:**

- 1) Помогите компании разработать эффективную технологию оценки кандидатов при найме.
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

## Кейс 10. Слишком умные сотрудники

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

### Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?

2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?
3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

## Кейс 11. Нестандартное решение

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованию почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

### Вопросы:

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

### 3. Литература

#### 1. Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 25.11.2022).

2. Райченко, А. В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001962-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1278500> (дата обращения: 25.11.2022).

2. Дополнительная литература:

1. Райченко, А. В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001962-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1278500> (дата обращения: 25.11.2022).

3. Электронные ресурсы:

1. <http://infomanagement.ru> - новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.