

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ОПЦ.16 Менеджмент
Программы подготовки специалистов среднего звена
21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ
*Базовая подготовка
среднего профессионального образования*

Иркутск 2023

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 учебной дисциплины разработан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, утверждённого приказом Министерства образования и науки РФ от 26 июля 2022 г. N 610.и на основе рабочей программы учебной дисциплины ОПЦ.16. Менеджмент.

РАССМОТРЕНО:

Цикловой методической комиссией специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ

Протокол №9

«31 » мая 2023 г.

Председатель ЦМК: Подбельская Д.Н..

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора по УВР

А.П. Ресельс

«01» июня 2023 г.

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
1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины	11
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ	22
2.1. Материалы для текущего контроля	22
2.2. Материалы для промежуточной аттестации	55

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Общие положения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОПЦ.16. Менеджмент программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ.

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 профессионального модуля, подлежащие контролю

Результаты обучения (освоенные умения, знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Уметь:	
– использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	Индивидуальная работа. Решение кейсов.
– анализировать организационные структуры управления;	Индивидуальная работа. Решение кейсов.
– проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;	Индивидуальная работа. Решение кейсов.
– применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	Индивидуальная работа. Решение кейсов
– принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	Индивидуальная работа. Решение кейсов.
Знать:	
– сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Тестирование. Опрос
– методы планирования и организации работы подразделения;	Индивидуальная работа. Опрос.
– принципы построения организационной структуры управления;	Индивидуальная работа
– основы формирования мотивационной политики организации;	Тестирование. Опрос
– особенности организации менеджмента в области профессиональной деятельности;	Опрос
– внешнюю и внутреннюю среду организации;	Тестирование. Опрос
– процесс принятия и реализации управленческих решений;	Опрос
– функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	Тестирование. Опрос
– стили управления, коммуникации, принципы делового общения.	Опрос.

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;	<ul style="list-style-type: none"> - своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации. - демонстрация способности принимать решения в нестандартных и стандартных ситуациях и нести за них ответственность. 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;	<ul style="list-style-type: none"> - активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов; - грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний. - своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации. 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;	<ul style="list-style-type: none"> - своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации. - демонстрация способности 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

	принимать решения в нестандартных и стандартных ситуациях и нести за них ответственность.	
ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;	<ul style="list-style-type: none"> - активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов; - грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний. 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;	<ul style="list-style-type: none"> активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов; - грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний. 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
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;	<ul style="list-style-type: none"> - демонстрировать осознанную 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; 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;	<ul style="list-style-type: none"> - своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации. 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 1.5. Обеспечивать выполнение работ по выводу из эксплуатации и вводу в эксплуатацию объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов.	<ul style="list-style-type: none"> - умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями в ходе обучения на принципах толерантного отношения. 	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

ПК 3.1. Оформлять, вести и актуализировать документацию по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями нормативно-технических документов.	-умение, вести и актуализировать документацию по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями нормативно-технических документов	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов
---	--	--

Программа воспитания в рабочей программе учебной дисциплины отражается через цели и задачи воспитательной работы в рамках учебной дисциплины, а также личностные результаты:

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"> – развитие общественной активности обучающихся, воспитание в них сознательного отношения к труду и народному достоянию; – формирование у обучающихся потребности трудиться, добросовестно, ответственно и творчески относиться к разным видам трудовой деятельности. – формирование профессиональных компетенций; – формирование осознания профессиональной идентичности (осознание своей принадлежности к определённой профессии и профессиональному сообществу); – формирование чувства социально-профессиональной ответственности, усвоение профессионально-этических норм; – осознанный выбор будущего профессионального развития и возможностей реализации собственных жизненных планов; – формирование отношения к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем.
Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»	<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"> – формирование знаний обучающихся о символике России;

	<ul style="list-style-type: none"> – воспитание у обучающихся готовности к выполнению гражданского долга и конституционных обязанностей по защите Родины; – формирование у обучающихся патриотического сознания, чувства верности своему Отечеству; – развитие у обучающихся уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, историческим символам и памятникам Отечества; – 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; – 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; – формирование приверженности идеям интернационализма, дружбы, равенства, взаимопомощи народов; воспитание уважительного отношения к национальному достоинству людей, их чувствам, религиозным убеждениям; – формирование установок личности, позволяющих противостоять идеологии экстремизма, национализма, ксенофобии, коррупции, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам и другим негативным социальным явлениям; – формирование антикоррупционного мировоззрения.
<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"> – 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»; – формирование у обучающихся ответственного отношения к своему здоровью и потребности в здоровом образе жизни, физическом самосовершенствовании, заняти-

	<p>ях спортивно-оздоровительной деятельностью, развитие культуры безопасной жизнедеятельности, профилактику наркотической и алкогольной зависимости, табакокурения и других вредных привычек;</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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.
<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"> – воспитание здоровой, счастливой, свободной личности, формирование способности ставить цели и строить жизненные планы; – реализация обучающимися практик саморазвития и самовоспитания в соответствии с общечеловеческими ценностями и идеалами гражданского общества; – формирование позитивных жизненных ориентиров и планов; – 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; – 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); – развитие культуры межнационального общения; – 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; – воспитание ответственного отношения к созданию и сохранению семьи на основе осознанного принятия ценностей семейной жизни; – 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.
<p>Модуль 5 «Экологиче-</p>	<p><i>Цель модуля:</i> формирование у обучающихся чувства бережно-</p>

ское воспитание»	<p>го отношения к живой природе и окружающей среде, культурному наследию и традициям многонационального народа России.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 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; – 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; – воспитание эстетического отношения к миру, включая эстетику быта, научного и технического творчества, спорта, общественных отношений; – 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; – формирование чувства любви к Родине на основе изучения культурного наследия и традиций многонационального народа России.
------------------	--

Цели и задачи воспитательной работы в рамках учебной дисциплины, а также личностные результаты:	Код личностных результатов в соответствии с рабочей программой воспитания
Проявлять активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.	ЛР 2
Проявлять и демонстрировать уважение к людям труда, осознавать ценность собственного труда. Стремиться к формированию в сетевой среде лично и профессионально конструктивного «цифрового следа».	ЛР 4
Проявлять уважение к людям старшего поколения и готовность к участию в социальной поддержке и волонтерских движениях.	ЛР 6
Осознавать приоритетную ценность личности человека; уважать собственную и чужую уникальность в различных ситуациях, во всех формах и видах деятельности.	ЛР 7

1.3. Система контроля и оценки освоения дисциплины обучающимися:

1.3.1. Типы контроля успешности освоения дисциплины обучающимися:

1. Текущий контроль успеваемости – это проверка усвоения учебного материала, регулярно осуществляемая на протяжении всего срока обучения.
2. Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет) - это оценка совокупности умений, знаний в целом по учебной дисциплине.

1.3.2. Виды и формы контроля успешности освоения учебной дисциплины обучающимися::

К видам контроля относятся:

- письменные формы контроля;
- устные формы контроля;
- комбинированные формы контроля.

Письменные формы контроля представлены в виде письменных оценочных заданий в ФОС:

1. Тест - форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины. Менеджмент (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).
2. Контрольная работа - форма контроля для оценки знаний по дисциплине.
3. Иные письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

Комбинированные формы контроля представлены в виде комбинированных оценочных заданий в ФОС:

1. Кейс – метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.
2. Деловая игра – техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.
3. Иные комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

К комбинированной форме контроля в данном ФОС относятся задания устно-письменного характера (кейс, деловая игра, иные комбинированные задания). Обучающиеся, в зависимости от своих коммуникационных способностей и навыков, могут самостоятельно выбрать, в каком виде выполнять задания из комбинированных форм контроля: устно и (или)

письменно. Как правило, обучающийся записывает себе ключевые моменты и другие тезисы, которые помогают ему устно представить решение задания из комбинированных форм контроля. По желанию, обучающийся может представить решение задания в более развернутом письменном виде. Другие обучающиеся могут выполнить задание из комбинированной формы контроля исключительно устно.

Обучающиеся с логопедическим дефектом речи (заикание средней и (или) высокой степени), и (или) слуха имеют право выполнять оценочные задания из комбинированной и устной формы контроля в письменном виде. Оценивается выполнение заданий по четырехбалльной шкале.

Устные формы контроля представлены в виде устных оценочных заданий в ФОС:

1. Вопросы для обсуждения (собеседования) на практических (семинарских) занятиях. Цель собеседования состоит в получении обратной связи от обучающихся для выявления степени усвоения теоретического и практического материала.
2. Рекомендуемые темы докладов для подготовки и публичного представления результатов по выбранной теме.

Устный контроль осуществляется в индивидуальной и фронтальной формах.

1. Цель устного индивидуального контроля – выявление знаний, умений и навыков отдельных обучающихся. Дополнительные вопросы при индивидуальном контроле задаются при неполном ответе, если необходимо уточнить детали, проверить глубину знаний или же если у преподавателя возникают проблемы при выставлении отметки.
2. Устный фронтальный контроль (опрос) – требует серии логически связанных между собой вопросов по небольшому объему материала. При фронтальном опросе от обучающихся преподаватель ждет кратких, лаконичных ответов с места. Обычно он применяется с целью повторения и закрепления учебного материала за короткий промежуток времени.

Контролируемые компетенции:

- способность к публичной коммуникации;
- навыки ведения дискуссии на профессиональные темы;
- владение профессиональной терминологией;
- способность представлять и защищать результаты самостоятельно выполненных исследовательских работ.

При оценке компетенций должно приниматься во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня культуры, этические навыки, другие значимые профессиональные и личные качества.

Таким образом, формами **текущего контроля учебной дисциплины** являются: собеседование по темам на практических занятиях, тестирование, контрольная работа, иные творческие работы (решение кейсов, деловые игры).

Формой **промежуточной аттестации** по учебной дисциплине является дифференцированный зачет.

1.3.3. Перечень оценочных средств представлен в нижеследующей таблице:

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ			
ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
1	Контрольная работа	Средство для проверки умений применять полученные знания по основной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Комплекты контрольных заданий по темам дисциплины.
2	Тест	Форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).	Комплекты тестовых заданий по темам дисциплины.
3	Иные письменные задания	Другие письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоённой теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
4	Деловая игра	Техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.	Бланк задания деловой игры.
5	Кейс	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	Комплекты кейсовых заданий, бланки кейсовых заданий.

6	Иные комбинированные задания	Другие комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
7	Вопросы для обсуждения (собеседования) на практических (семинарских) занятиях.	Вопросы для обсуждения, необходимые для контроля усвоения теоретических знаний и практических навыков. Используются при проведении фронтального опроса по темам дисциплины.	Перечень вопросов для обсуждения по темам дисциплины.
8	Рекомендуемые темы докладов	Необходимы для подготовки и публичного представления доклада по выбранной теме.	Перечень рекомендуемых тем для подготовки доклада..
ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ			
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
8	Кейсы	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	Комплекты кейсовых заданий по дисциплине.
	Иные комбинированные задания	Другие комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
	Вопросы к дифференцированному зачету.	Вопросы по основным темам учебной дисциплины для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины.	Список вопросов

1.3.4. Критерии и шкалы оценивания в результате изучения дисциплины при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкалы оценивания	Критерии оценивания письменных, комбинированных и устных заданий (за исключением тестовых заданий)
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
«неудовлетворительно»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Критерии оценивания тестовых заданий	
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%
«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно»	менее 50%
<p>Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной шкале коэффициента усвоения (K_y в %):</p> <p>Коэффициент усвоения (K_y) рассчитывается по следующей формуле:</p> $K_y = (N/K) * 100\%$ <p>где:</p> <p>K_y – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);</p> <p>N – количество правильных ответов;</p> <p>K – общее число вопросов в тестовом задании.</p>	

1.3.5. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины ОПЦ.16 Менеджмент

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, модули программы воспитания, личностные результаты	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, модули программы воспитания
Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (объединенный тест по теме 1 и 2); - Контрольная работа (2 варианта). <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента? 1.2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»? 1.3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления? 1.4. Какие функции включает в себя менеджмент? 1.5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент? 1.6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя? 1.7. Какими качествами должен обладать человек чтобы качественно выполнять руководящую работу? 1.8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему? 	ОК 01, ОК 03, ОК 04, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 4, ЛР 2, ЛР 7	<p>Дифференцированный зачет</p> <p>Вопросы к дифференцированному зачету; Кейсовые задания.</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ПК 1.5, ПК 3.1, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 3, Модуль 4, Модуль 5
Тема 2. История развития менеджмента	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (объединенный тест по теме 1 и 2); 	ОК 02, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 4		
Тема 3. Модели менеджмента. Сущность, характерные черты современного	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Контрольная работа (2 варианта) <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 04, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 4		

менеджмента	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>3.1. Какие современные подходы в менеджменте: вы знаете? В чем их сущность и основные отличия?</p> <p>3.2. Дайте сравнительную характеристику американской модели менеджмента</p> <p>3.3. Дайте сравнительную характеристику японской модели менеджмента.</p> <p>3.4. Дайте сравнительную характеристику русской модели менеджмента.</p> <p>Выполнение оценочного задания (устно) Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно) Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски</p>			
Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	<p>Выполнение оценочного задания (комбинированно): Подготовить доклады:</p> <p>1. Обеспечение выполнения работ по выводу из эксплуатации и вводу в эксплуатацию объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов.</p> <p>2. Оформление, ведение и актуализация документации по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями нормативно-технических документов.</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 04, ПК 1.5, ПК.3.1, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 4		
Тема 5. Организация как объект управления	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 2. Организация как объект управления. - Контрольная работа (2 варианта). <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>5.1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?</p> <p>5.2. Какие уровни управления выделяют в организации?</p> <p>5.3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и</p>	ОК 01, ОК 04, ОК 05, ОК 06, Модуль 4, Модуль 5		

	<p>виды руководителей?</p> <p>5.4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?</p> <p>5.5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?</p> <p>5.6. Почему организацию называют «открытой системой»?</p> <p>5.7. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?</p> <p>5.8. Какие системы изучает менеджмент?</p> <p>5.9. Какими свойствами обладают системы?</p> <p>5.10. В чем сущность организации как «черного ящика»?</p> <p>5.11. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?</p> <p>5.12. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?</p> <p>5.13. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?</p>			
<p>Тема 6. Планирование как функция менеджмента</p>	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 3. Планирование как функция управления (объединенный тест по теме 6 и 7). - Контрольная работа (2 варианта). <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>6.1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?</p> <p>6.2. Какие виды планирования существуют? В чем из отличия?</p> <p>6.3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?</p> <p>6.4. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?</p> <p>6.5. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?</p>	<p>ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 06, ОК 07, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 3, Модуль 4, Модуль 5, ЛР 10</p>		

	<p>6.6. Осуществление текущего и перспективного планирования деятельности производственного участка, контроль выполнения мероприятий по освоению производственных мощностей, совершенствованию технологий.</p> <p>6.7. В чем заключается отличие миссии, целей и задач Их функции?</p> <p>6.8. Что такое стратегия?</p> <p>6.9. В чем заключается сущность STEEP анализа?</p> <p>6.10. В чем заключается сущность SWOT анализа?</p> <p>6.11. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа?</p> <p>6.12. Как можно применять в управлении SWOT анализ?</p> <p>6.13. В чем выражается реализация стратегии?</p> <p>6.14. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования?</p> <p>6.15. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кейс. Компания «Газпром» - Деловая игра «Выжить в пустыне». 			
<p>Тема 7. Организация как функция менеджмента</p>	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 3. Организация как функция управления (объединенный тест по теме 6 и 7). - Контрольная работа (2 варианта). - Задание 1. - Задание 2. <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>ОК 01, ОК 04, Модуль 1</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 управления?</p> <p>7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?</p> <p>7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?</p> <p>7.8. Что первично? Миссия организации или структура?</p>			
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 4. Мотивация как функция управления (объединенный тест по теме 8 и 9). - Контрольная работа (2 варианта). <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>8.1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?</p> <p>8.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации?</p> <p>8.3. Какие существуют содержательные теории мотивации?</p> <p>8.4. Какие существуют виды мотивации?</p> <p>8.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?</p> <p>8.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кейс. Уникальный специалист. - Кейс. Рестрикционизм по-русски 	ОК 01, ОК 04, ОК 05, ОК 06, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 3, Модуль 4, ЛР 4, ЛР 6		
Тема 9. Контроль как функция менеджмент	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тест 4. Контроль как функция управления (объединенный тест по теме 8 и 9). - Контрольная работа (2 варианта). <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 5		

	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>9.1. Контроль как функция управления. Что понимается под контролем?</p> <p>9.2. Какие виды контроля существуют?</p> <p>9.3. Какие этапы контроля выделяют?</p> <p>9.4. Какие существуют принципы контроля?</p> <p>9.5. Чем характеризуется эффективный контроль?</p> <p>9.6. Какие требования предъявляют к контролю?</p> <p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <p>- Контрольная работа (2 варианта).</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>- Кейс. Изменение системы контроля</p>			
<p>Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений</p>	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <p>- Контрольная работа (2 варианта).</p> <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>10.1. В чем заключается понятие и сущность управленческого решения?</p> <p>10.2. В чем заключаются основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни?</p> <p>10.3. Какая существует классификация управленческих решений?</p> <p>10.4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?</p> <p>10.5. На каких уровнях в организации принимаются управленческие решения?</p> <p>10.6. Что включает в себя процесс принятия управленческих решений?</p> <p>10.7. Какие существуют модели и методы разработки управленческих решений?</p> <p>10.8. Как оценить качество управленческого решения?</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>- Кейс. Нестандартное решение</p>	<p>ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, Модуль 1, Модуль 2, Модуль 5, ЛР 7</p>		

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ

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 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 03	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

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.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 1.

Вариант 1.

1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?
4. Какие функции включает в себя менеджмент?
5. Какими качествами должен обладать человек, чтобы качественно выполнять руководящую работу?

Вариант 2.

1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
3. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?
4. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?
5. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 1.1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
- 1.2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
- 1.3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?
- 1.4. Какие функции включает в себя менеджмент?
- 1.5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?
- 1.6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?

1.7. Какими качествами должен обладать человек чтобы качественно выполнять руководящую работу?

1.8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

Тема 3. Модели менеджмента. Сущность, характерные черты современного менеджмента

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

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 уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может

получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться 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 введя 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 предсказывал 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

Контрольная работа по теме 3.

Вариант 1.

1. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
2. Охарактеризуйте русскую модель менеджмента.
3. Сравните американскую и русскую модель менеджмента.

Вариант 2.

1. Охарактеризуйте японскую модель менеджмента.
2. Охарактеризуйте русскую модель менеджмента.
3. Сравните японскую и русскую модель менеджмента.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 3.1. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный и ситуационный. Их сущность и основные отличия.
- 3.2. Американская модель менеджмента
- 3.3. Японская модель менеджмента.
- 3.4. Русская модель менеджмента.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
ПК 1.5.	Обеспечивать выполнение работ по выводу из эксплуатации и вводу в эксплуатацию объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов.
ПК 3.1.	Оформлять, вести и актуализировать документацию по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями-

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовить доклады:

1. Обеспечение выполнения работ по выводу из эксплуатации и вводу в эксплуатацию объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов.
2. Оформление, ведение и актуализация документации по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями нормативно-технических документов.

Тема 5. Организация как объект управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, при-

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:
- а) Руководителя.
 - б) Подчиненных.
 - в) Руководителя и подчиненных.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 5.

Вариант 1.

1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
2. Какие уровни управления выделяют в организации?
3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
4. Почему организацию называют «открытой системой»?
5. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?
6. В чем сущность организации как «черного ящика»?
7. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?
8. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?

Вариант 2.

1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
2. Какие уровни управления выделяют в организации?
3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?
5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?
6. Какие системы изучает менеджмент?
7. Какими свойствами обладают системы?
8. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?

Тема 6. Планирование как функция управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
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.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс «Компания „Газпром „»

Введение

Конфликт между «Газпромом» и независимыми от него производителями газа, то затухает, то разгорается вновь. Эта проблема постоянно обсуждается в Правительстве, в Думе, по этому поводу регулярно проводятся собрания Совета директоров «Газпрома».

Независимые компании требуют равного с монополией доступа к газовой трубе, а «Газпром» хочет определять правила сам. И хотя добыча газа из года в год растет, независимые компании считают, что этот рост мог бы быть еще более существенным и говорят об упущенных возможностях для экономики России.

ОАО «Газпром» и нефтяная отрасль России

Российская газовая отрасль необычна. Она не соответствует ни одной из распространенных в мире моделей. В большинстве развитых стран газ отдан на откуп частному капиталу, там большая часть газодобычи приходится на мелкие и средние компании. В большинстве же развивающихся стран и в некоторых развитых газодобыча либо полностью сконцентрирована в руках госмонополии, либо отдана в концессию крупным иностранным компаниям. В России тоже есть государственная доминанта – «Газпром». Однако «Газпром» является монополистом по линии транспортировки газа.

Нефть не обязательно транспортировать по трубопроводу, можно, например, перевезти ее по железной дороге в цистернах. Доставить же газ конечным потребителям в обход системы магистральных трубопроводов, которыми владеет «Газпром», невозможно (по крайней мере, до тех пор, пока мы не перейдем на потребление сжиженного газа).

И все же монополия «Газпрома» неполная. Ведь компания занимается еще и добычей газа. Однако около 30 % распределенных газовых запасов и 13 % извлекаемого топлива сосредоточены в руках частных компаний, так называемых независимых производителей.

«Независимые» представлены двумя основными группами компаний (см. табл. 3). К первой группе относятся средние и мелкие частные газовые компании, среди которых ведущую роль играют «Итера», «Нортгаз» и «НоваТЭК».

Вторая группа состоит из нефтедобывающих компаний, для которых газодобыча является вспомогательным бизнесом, поскольку вместе с добываемой ими нефтью попутно из недр извлекается газ. Нефтяники вынуждены заниматься его продажей, в противном случае его просто сжигают.

Таблица 3. Добыча природного газа в России

Компания	Доля в общероссийской добыче (%)
«Газпром»	86,77
Независимые газодобывающие компании	5,87
«НоваТЭК»	2,24
«Итера»	2,19
«Нортгаз»	0,64
Прочие	0,8
Нефтяные компании	7,36
«Сургутнефтегаз»	2,23
«Роснефть»	1,13
ЮКОС	0,91
ТНК-ВР	0,8
Прочие	2,29

Взаимной любви у «Газпрома» и «независимых» не получилось – последние годы прошли в столкновениях и конфликтах. При этом государство оказалось не в состоянии эффективно контролировать ситуацию, под своим наблюдением оно оставило лишь определение тарифных ставок на транспортировку газа, а в остальном фактически самоустранилось от регулирования взаимоотношений монополиста и его мелких конкурентов.

Независимые производители газа

Судя по словам независимых производителей, газовый гигант использует чуть ли не любую возможность для притеснения «маленьких» компаний. В подтверждение своих слов они проводят развернутый перечень «обид». Приведем этот список с комментариями «Газпрома».

1. Подключение к сети. По словам «независимых», их проблемы начинаются уже с экспертизы проектов ввода новых месторождений и их подключения к газотранспортной системе (ГТС), которую проводит сам «Газпром».

На его предвзятость сетует «Итера», которая безуспешно пытается подключить к ГТС одно из крупнейших своих месторождений – Береговое. По информации «Итеры», после выполнения ею всех предписаний «Газпрома» он выдвигает новые и новые условия, в результате чего Береговое до сих пор так и не дало ни кубометра газа. В «Газпроме» отвечают, что в ущерб своим проектам не намерены давать место в трубе «независимым», а о подключении к ГТС «независимым» нужно думать до освоения месторождения, а не после.

Президент «Нортгаза» считает, что газовый монополист по личному усмотрению определяет места врезки в ГТС, которые иногда оказываются удаленными от места добычи на сотни километров. В результате «независимым» приходится за свой счет строить подводящие газопроводы, которые становятся частью ГТС, а затраты на обустройство месторождений возрастают в 2-3 раза. В «Газпроме» на это отвечают: «А как иначе? 70 % активов нашей компании – это труба. Почему структура инвестиций «независимых» должна быть иной?»

2. Лимиты на транспортировку. Постановление Правительства №334 предписывает «Газпрому» предоставлять «независимым» доступ к ГТС только при наличии в системе свободных мощностей. Ну а загруженность ГТС «Газпром» определяет сам – для других участников рынка эта информация закрыта.

В результате «независимые» жалуются, что их газ транспортируется по остаточному принципу, а отказ или сокращение установленных договорами лимитов становится для них привычным явлением.

3. Тарифы. Известно, что расценки на транспортировку и хранение газа устанавливаются государством по обоснованиям «Газпрома». Третьи стороны в этих обсуждениях не участвуют. В результате «независимые» сетуют на быстрый рост тарифов, а в «Газпроме» заявляют, что эти тарифы нерыночные и компания по транспортным услугам из года в год несет убытки.

4. Выбор маршрутов. Разветвленность газотранспортной магистрали в России позволяет передавать газ одному и тому же потребителю по путям разной длины. Значит, и стоимость доставки газа из одной точки в другую может отличаться в разы. «Независимые» говорят, что самый короткий маршрут, затребованный компаниями для поставок, обычно загружен, в «Газпроме» предлагают транспортировать газ по длинному маршруту или не транспортировать вообще.

5. Доступ к платежеспособным потребителям. Все как один «независимые» добытчики газа жалуются на то, что «Газпром», обладая эксклюзивным правом на экспорт газа, не позволяет им продавать свою продукцию на рынках дальнего зарубежья, где и цены выше и спрос на газ постоянно растет. «Газпром» отвечает на эти выпады так: «Основную часть газа «независимые» реализуют близ мест добычи – в Западной Сибири и на Урале, где из-за малых транспортных расходов рентабельность продаж наивысшая. Отдаленные от газовых скважин регионы «Газпром» обеспечивает в одиночку».

Стоит ли овчинка выделки?

Доля частных компаний в общероссийской добыче невелика, но потенциал развития значителен.

Так, по прогнозам американцев, к 2025 году добыча газа в нашей стране увеличится как минимум в полтора раза. При этом «Газпрому» придется думать не о наращивании, а о поддержании добычи, ведь основные месторождения газового гиганта вошли в стадию падающей добычи.

И в том, что часть месторождений должны развиваться именно «независимыми», нет никаких сомнений. Ведь «Газпром» пока добывает газ с небольших глубин, где газ вполне чистый. «Независимые» же получили в основном месторождения, залегающие на гораздо больших глубинах, где газ хуже по составу и требует дополнительной переработки. Качество запасов заставило «независимых» овладеть технологиями разработки этих месторождений, которые в будущем могут стать основными источниками сырья. Разработки этих залежей «Газпром» до последнего времени старательно избегал: себестоимость добычи такого газа в полтора раза выше традиционного (см. рис. 2 и табл. 4).

Важно и то, что «независимые» в состоянии эффективно помочь справиться с важнейшей для отрасли проблемой – привлечением колоссальных по объемам инвестиций и, в конце концов, вводом в строй новых месторождений. «Независимые» за пять лет запустили пять месторождений с трудноизвлекаемыми ресурсами, причем сами они постоянно заявляют, что если бы не отношения с «Газпромом», то они способны увеличить добычу газа в разы. «Газпром» же за весь постсоветский период ввел в строй только одно уникальное месторождение (Заполярье), а все остальные средства направляет на покупку нефтяных активов.

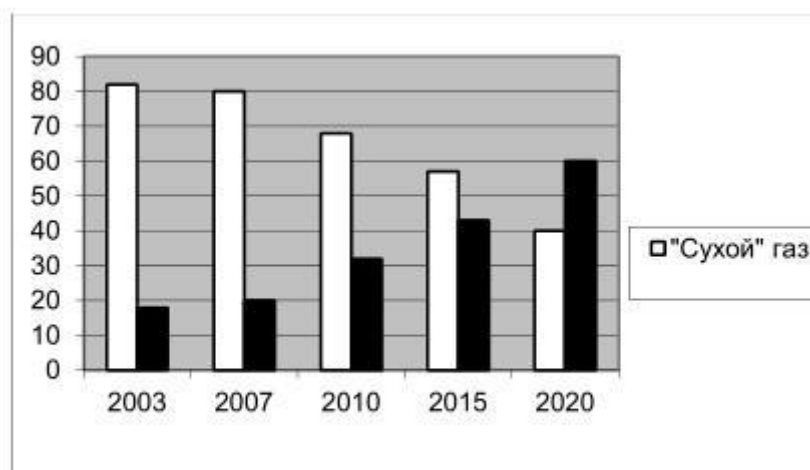


Рис. 2. Структура добычи природного газа в России (прогноз)

Таблица 4. Сравнительные показатели газодобывающих компаний

Компания	Доля «жирного» газа в добыче (%)	Размер месторождений (млрд кубометров)	Выручка на одного сотрудника (тыс. долл. в год)	Добыча газа на одного сотрудника (млн кубометров)
«Газпром»	15	4626	77	1,6
«НоваТЭК»	70	474	133	4,9
«Итера»	73	128	627	17,3
«Нортгаз»	100	316	557	13,7

К вопросу о реформировании

Сильно монополизированная газовая отрасль России всегда вызывала у чиновников желание заняться ее реформированием. Однако с чего начать – вопрос достаточно сложный.

В начале 90-х годов предлагалось «Газпром» расчленить, выделить ГТС в отдельную компанию и обеспечить таким образом полноценный равный доступ к трубе. Сейчас вопрос о расчленении «Газпрома» снят с повестки дня. И «независимые» компании выдвигают новые пожелания – уравнивать права всех газовых игроков, лишив «Газпром» доминирующего положения в газовой отрасли.

Заключение

Государству необходимо принимать решение как можно быстрее – конфликт интересов между «Газпромом» и «независимыми» стал серьезным препятствием для развития газовой отрасли России. Прямые потери несут и независимые производители газа в виде нереализованных проектов и недополученной прибыли, и «Газпром» в виде отвлечения сил и средств от освоения новых месторождений.

Защищать монополию не принято – это не рыночно, но когда приходится делать выбор между монополией и рынком, то приходится тщательно взвешивать все аргументы.

Вопросы для обсуждения:

1. Предложите план осуществления текущего (оперативного) и перспективного (стратегического) планирования деятельности производственного участка или любого структурного подразделения компании.
2. Предложите план осуществления перспективного (стратегического) планирования деятельности компании.
3. Разработайте программу контрольных мероприятий по освоению производственных мощностей, совершенствованию технологий.
4. Можно ли считать, что «Газпром» как крупная монополия нарушает культуру ведения бизнеса по отношению к независимым компаниям?
5. Как соотносятся понятия «законность» и «этичность» в бизнесе? Являются ли действия «Газпрома» нарушением антимонопольного законодательства Российской Федерации?
6. Насколько, на Ваш взгляд, обоснованы претензии независимых компаний к «Газпрому»?
7. Почему государство отказалось от идеи расчленить «Газпром»? Какие последствия это имело бы для экономики России?
8. Какие меры, на Ваш взгляд, следовало бы принять государству в сложившихся условиях для урегулирования вопроса взаимодействия «Газпрома» и независимых компаний?

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест 3. Планирование как функция управления. Организация как функция управления (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. STEP-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:
- а) Гибкой.
 - б) Саморегулируемой.
 - в) Стабильной и прочной.
 - г) Все перечисленное.
30. Организационная структура - это:
- а) Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами.
 - б) Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена.
 - в) Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.
 - г) 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

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 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

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.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

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.

Тема 7. Организация как функция менеджмента

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 7.

Вариант 1.

1. Какие существуют виды организационных структур управления?
2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?

Вариант 2.

1. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?

3. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
4. Что первично? Миссия организации или структура?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 7.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
- 7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
- 7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
- 7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
- 7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
- 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 управления Тема 9. Контроль как функция управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.
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.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест 4. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления (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 Макклелланда.
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 -Лоулера.
 - в) Теории приобретенных потребностей Макклелланда.
 - 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

Контрольная работа по теме 8

Вариант 1.

1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
2. 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 управления. 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?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

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

Вопросы:

1. Как руководителю мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
2. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
3. Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?
4. Какие теории мотивации можно применить к Федору Иванову?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс. Рестрикционизм по-русски

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, является рестрикционизм – сознательное ограничение нормы выработки. Решение этой проблемы позволит ответить на один из центральных вопросов управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (Ф. Тейлор, Э. Мэйо), но и отечественные (А. Гастев, А. Журавский) учёные.

Тейлор называл рестрикционизм «работой с прохладцей». Феномен рестрикционизма тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать как можно меньше физических усилий, по возможности экономить их.

Русский учёный и практик управления А. Гастев, работавший и в России, и за рубежом, получил возможность сравнить два варианта рестрикционизма –русский и зарубежный. Он уделил достаточно внимания сравнению этого феномена в разных культурах.

Особенность российского рестрикционизма коренится в чертах национальной культуры и национального характера. Гастев писал: «западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берётся за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всём протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы по пробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень скоро «сдать»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться – при первой же неудаче. Всё скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в Западной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий прежде всего вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом».

Гастев сетовал, что «в мастерских и на заводах очень распространён обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... На рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок». Отсюда и неряшливость во всём. У нас ещё сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше.

Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в рабо-

те, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь».

Такого рода остановка в конце рабочего дня – вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, – и есть российский вариант рестрикционизма.

Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей.

Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок.

Рестрикционизм в нашей стране существовал не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века – в эпоху так называемого развитого социализма. Правда, об этом долгое время молчали. Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981–1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относиться к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «трудились с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсилы».

Вот описание конкретных ситуаций РСР в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [«Правда». 1983. 23 марта]. «Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [«Правда». 1983. 17 января].

В статье «На повестке дня – дисциплина» В. Скоров описал посещение бетонорстворного узла одной из строек: «Работа замерла. “В чём дело?” – спрашиваю. “Песок не поступает, забивается в бункер”. Проверил – все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получают одну и ту же зарплату независимо от объёма и качества выполненных работ – начальник припишет. Строители даже шутят на этот счёт: “Чем меньше работаем, тем больше получаем”» [«Правда». 1983. 22 сентября].

Вопросы для работы с кейсом:

1. Почему рестрикционизм является препятствием на пути эффективного управления?
2. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
3. При какой форме оплаты труда – повременной или сдельной – создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
4. Какие культурные факторы упоминал А. Гастев, объясняя трудовые установки русского народа?
5. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение – до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

Тема 9. Контроль как функция управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.

	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.
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.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс. Изменение системы контроля

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали.

Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний.

Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия.

После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила представить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сра-

зу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчетность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?
2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?
3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 9.

Вариант 1.

1. Что понимается под контролем?
2. Какие виды контроля существуют?
3. Какие существуют принципы контроля?
4. Чем характеризуется эффективный контроль?

Вариант 2.

1. Что понимается под контролем?
2. Какие этапы контроля выделяют?
3. Какие требования предъявляют к контролю?
4. Главное требование к эффективному контролю?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

- 9.1. Контроль как функция управления.
- 9.2. Какие виды контроля существуют?
- 9.3. Какие этапы контроля выделяют?
- 9.4. Какие существуют принципы контроля?
- 9.5. Чем характеризуется эффективный контроль?
- 9.6. Какие требования предъявляют к контролю?

Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.
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.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 10

Вариант 1.

1. В чем заключается понятие и сущность управленческого решения?
2. В чем заключаются основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни?
3. Какая существует классификация управленческих решений?
4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

Вариант 2.

1. На каких уровнях в организации принимаются управленческие решения?
2. Что включает в себя процесс принятия управленческих решений?
3. Какие существуют модели и методы разработки управленческих решений?
4. Как оценить качество управленческого решения?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

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 исследования 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 для работы с кейсом:

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

Рекомендуемые темы докладов

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Подготовить доклады:

1. Обеспечение выполнения работ по выводу из эксплуатации и вводу в эксплуатацию объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов.
2. Оформление, ведение и актуализация документации по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями нормативно-технических документов.

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 выступлений 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 сообщении. 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 сопровождалась 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)

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

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

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

Ключ к тесту 3. Планирование как функция управления. Организация как функция управления (темы 6 и 7)

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

Ключ к тесту 4. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления (темы 8 и 9)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а в	а	а	в	б	г	б	а	а г д	в
11	12	13	14						
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 дифференцированному зачету 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 задания¹

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 нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенно-

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

сти 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 расспрашивают 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 мирно с новым соседом о пе-

решение строить не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышек 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 невозможным 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 считал 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 собственный 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 зубы 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?

Литература

Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 09.06.2023). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учебное пособие / Е.Н. Кнышова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 304 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0106-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141806> (дата обращения: 09.06.2023). – Режим доступа: по подписке.

Интернет-ресурсы:

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