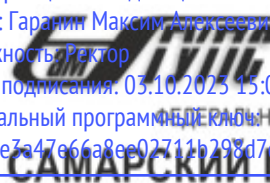


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.10.2023 15:02:14  
Уникальный программный ключ:  
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

 **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки / специальность

**27.03.01 Стандартизация и метрология**

Направленность (профиль)/специализация

**«Метрология и метрологическое обеспечение»**

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

очная форма обучения – зачет с оценкой ,4 семестр

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
<b>УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</b>	УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления
<b>УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>	УК-3.1: Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов  УК-3.2: Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 4 )
<b>УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления</b>	<b>Обучающийся знает:</b> Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования	Задания (№ 1- №11)
	<b>Обучающийся умеет:</b> Проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Задания (№ - 43)
	<b>Обучающийся владеет:</b> Методами проектирования организационной структуры организации, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Задания (№ - 44)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 4 )
<b>УК-3.1: Организует и координирует работу команды</b>	<b>Обучающийся знает:</b> Основные теории и концепции взаимодействия людей в	Задания (№ 12- № 25)

с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управление конфликтами. Типы организационной культуры и методы ее формирования.	
	<b>Обучающийся умеет:</b> Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.	Задания (№ 44- № 46)
	<b>Обучающийся владеет:</b> Методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	Задания (№ 47- № 49)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 4 )
<b>УК-3.2: Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	<b>Обучающийся знает:</b> Основные концепции, модели и механизмы, состав и содержание специализацией менеджмента.	Задания (№ 26- № 42)
	<b>Обучающийся умеет:</b> Разрабатывать и реализовывать стратегию, тактику менеджмента.	Задания (№ 50-51)
	<b>Обучающийся владеет:</b> Навыками оценки конкурентной позиции организации и выбора стратегии роста организации, применение методов комплексного анализа для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности компании.	Задания (№ 52-53)

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

## 2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3++):

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<b>УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления</b>	<b>Обучающийся знает:</b> Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования.
<b>1. Недостатками линейной организационной структуры управления являются:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. нечеткие взаимосвязи типа «начальник – подчиненный»;</li> <li>2. чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;</li> <li>3. медленное решение вопросов, возникающих между структурными подразделениями;</li> <li>4. медленная реакция на прямые управленческие воздействия;</li> <li>5. нечетко выраженная ответственность;</li> </ol>	

6. сложность построения.

**2. Высокая сложность матричных структур определяется:**

1. множественностью и гетерогенностью связей;
2. высокой степенью децентрализации;
3. полицентричностью;
4. смешанной департаментализацией;
5. большим количеством обособленных структурных подразделений.

**3. Высокая значимость линейного руководства и слабость функционального управления характерны для:**

1. линейно-функциональных структур;
2. штабных структур;
3. матричных структур;
4. функциональных структур.

**4. Недостатками дивизиональной организационной структуры управления являются:**

1. тенденция к централизации;
2. усиление контроля деятельности структурных подразделений;
3. многоуровневость;
4. тенденция к децентрализации;
5. усложнение организационных связей;
6. дублирование функций структурных подразделений;
7. различные подходы к управлению структурными подразделениями;
8. перераспределение ответственности на работников нескольких структурных подразделений.

**5. Недостатками матричной организационной структуры управления являются:**

1. многоуровневость;
2. сложность управления;
3. нарушение принципа единоначалия;
4. слабая ориентация на запросы потребителей и потребности рынка;
5. чрезмерный контроль деятельности структурных подразделений;
6. дублирование функций структурных подразделений;
7. четко выраженные различия в управлении структурными подразделениями.

**6. Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:**

- 1. усложнение организационных связей;**
2. чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
3. медленное решение вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
4. перераспределение ответственности на работников нескольких структурных подразделений;
5. медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
6. отсутствие возможности создания дуальных подструктур;
7. сложность построения.

**7. Проектирование организаций подразумевает:**

1. процесс создания прообраза будущей организации;
2. подбор персонала для создаваемой организации;
4. проектирование служебных помещений организации;
5. схематичное изображение организационной структуры управления.

**8. Департаментализация, обеспечивающая формирование действующих на постоянной основе специальных проектных групп, применяется в:**

1. матричных структурах;
2. проектных структурах;
3. штабных структурах;
4. сетевых структурах.

**9. Дивизиональная структура позволяет обеспечить ...**

1. быструю разработку новых изделий для производства ;
2. гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов;
3. ориентацию основных производственных единиц на рынок;
4. полную прозрачность в распределении обязанностей.

**10. Организационная структура современной организации формируется исходя из ...**

1. знания положения дел в других аналогичных организациях;
2. материальных возможностей владельцев фирмы;
3. опыта и знаний руководителя;
4. специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития.

**11. Организационная структура – это ...**

1. документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации;
2. документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации;
3. одна из имитационных моделей организации.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<b>УК-3.1: Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов</b>	<b>Обучающийся знает:</b> Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управление конфликтами. Типы организационной культуры и методы ее формирования.

**12. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?**

1. авторитарные наклонности;
2. профессиональные достижения;
3. уровень образования;
4. самореализация.

**13. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_ лидерство**

1. Неформальное;
2. Формальное;
3. Деструктивное;
4. Харизматическое.

**14. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?**

1. квалификация и целеустремления работника;
2. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. стабильность его отдачи;
4. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. все перечисленные.

**15. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?**

1. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
2. «открытые» менеджеры;
3. социально активные менеджеры;
4. ни один из названных;
5. все названные.

**16. Каково обязательное условие лидерства?**

1. умение побеждать в спорах;
2. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
3. физическая сила;
4. ум и выдающиеся способности;
5. ни одно из указанных условий.

**17. Власть, основанная на вознаграждении, предпочтительна в таких условиях, когда (выберите несколько вариантов ответа):**

1. она дает стимулы для качественного выполнения работ;
2. уровень удовлетворения работника от работы очень высок;
3. есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников;
4. ситуация может быть признана кризисной.

**18. Экспертная власть основана на том, что (выберите несколько вариантов ответа):**

1. исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице;
2. исполнитель верит, что руководитель может наказывать;
3. решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным;
4. руководитель обладает специальными знаниями.

**19. Основной целью управления изменениями в организации является:**

1. своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;
2. расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;
3. удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

**20. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:**

1. концептуальные навыки;
2. человеческие навыки;
3. технические навыки.

**21. Укажите подход, к которому относится теория Ф. Фидлера:**

1. теория лидерских качеств;
2. поведенческий подход;
3. ситуационный подход;
4. теории адаптивного лидерства.

**22. Выберите правильное суждение:**

1. руководство устанавливает оптимальный масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги;
2. обстоятельство, когда стандарт установлен на низком уровне, и достичь его не составляет никакого труда, оказывает сильное мотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов;
3. если масштаб допустимых отклонений слишком велик, организация будет реагировать на любые

отклонения, что разорительно.

**23. В чьей теории утверждается, что поведения лидера определяется тремя факторами: отношениями между лидером и подчиненными, структурой задач и должностными полномочиями?**

1. Р. Лайкерта;
2. Ф. Фидлера;
3. Р. Блейка и Дж. Моутон.

**24. Выберите правильное суждение:**

1. первичные потребности по своей природе есть потребности физиологические и, как правило, врожденные потребности – в пище, воде, потребности дышать, спать и т.д ;
2. вторичные потребности заложены генетически, а первичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, первичные потребности людей различаются в большей мере, чем вторичные;
3. потребности – психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления.

**25. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?**

1. потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;
2. сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
3. ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
4. гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

**УК-3.2: Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели**

**Обучающийся знает:** Основные концепции, модели и механизмы, состав и содержание специализацией менеджмента.

**26. Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?**

1. стратегическое планирование ;
2. стратегия;
3. стратегический менеджмент;
4. стратегическое управление.

**27. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?**

1. высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
2. формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- 3 разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
4. прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

**28. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:**

1. стратегические;
2. общие;
3. специфические;
4. перспективные.



**29. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?**

1. Маркетинг;
2. Научно-исследовательские разработки (инновации);
3. Финансы;
4. Менеджмент.

**30. Функция организации базируется на таких категориях:**

1. Полномочие, ответственность, стимулирование, делегирование;
2. Полномочие, ответственность;
3. Полномочие, ответственность, делегирование.

**31. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**32. Что является основой управления какой либо системы?**

1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.

**33. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

**34. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

**35. Корпоративный климат определяется:**

1. способом структурирования деятельности;
2. характером формальных и неформальных отношений;
3. системой мотивации персонала;
4. системой контроля;
5. фазами жизненного цикла организации;
6. целями организации.

**36. Выработанная в организации в процессе совместной деятельности совокупность материальных и духовных ценностей, норм поведения, проявлений, отражающих ее индивидуальность и проявляющаяся в социальной роли и восприятии внешней среды, представляет собой:**

1. организационную культуру;
2. организационное поведение;
3. организационные ценности;
4. организационные отношения.

**37. Определите основные характеристики внешней среды для организации**

1. Все перечисленное;
2. Взаимосвязанность факторов, сложность;
3. Сложность и подвижность;
4. Взаимосвязанность и неопределенность.

**38. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:**

1. Все перечисленное;
2. Умственные и физические способности, ценности и взгляды;
3. Производительность;
4. Ценности и притязания, потребности.

**39. Организационный план содержит сведения:**

1. о статусе организации;
2. оценке эффективности проекта;
3. распределении обязанностей между членами руководящего состава;
4. О сроках строительства.

**40. Перечислите составляющие управления:**

1. определение целей развития организации;
2. разработка механизмов реализации целей;
3. принципы, методы управления;
4. координация всех членов организации для достижения поставленной цели.

**41. К дестабилизирующим факторам при применении стратегии лидерства затрат относят:**

1. технологические нововведения
2. изменение предпочтений потребителей
3. уменьшение чувствительности к ценам
4. копирование конкурентами методов работы

**42. Главная цель организационной культуры**

1. поддержание самоидентичности и своеобразия организации;
2. контроль над персоналом;
3. формирование благоприятного психологического климата;
4. воспитание персонала;
5. создание благоприятного имиджа.

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>УК-2.2: Формулирует</b>	<b>Обучающийся умеет:</b> Проектировать организационную структуру,

**проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления**

осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

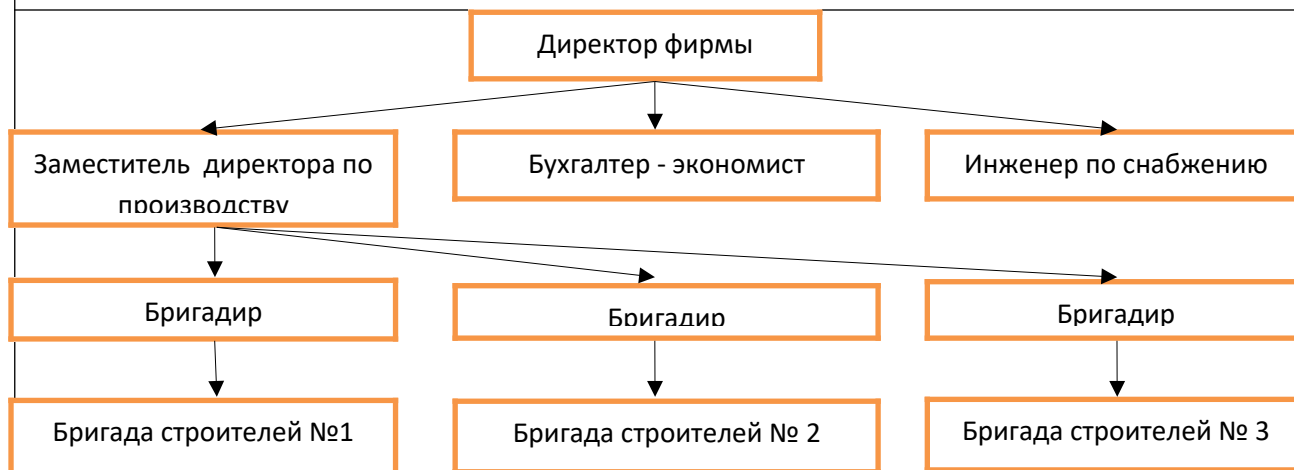
**Задание 43:** прочитайте ситуацию; ответьте на вопросы; проанализируйте структуру предприятия. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии? Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и управленческие задачи? Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? Заполните аналитическую таблицу. Какой будет предлагаемая вами структура?

**Ситуация. Совершенствование структуры малого предприятия**

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительно-монтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла — под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если имеют средства для его начала и «возведения стен».



Перечень подразделений	Функции подразделений
Директор	Руководство предприятием, договоры с клиентами и поставщиками, контроль за ходом работ
Бухгалтер - экономист	Работа с банком, бухгалтерский учет, планирование,
Инженер по снабжению	Контроль и организация своевременных поставок стройматериалов
Бригадир бригады № 1	Организация, контроль, мотивация работы бригады № 1
Бригада № 1	Выполняет нулевой цикл, возведение стен из

		кирпича и кровельные работы
	Бригадир бригады № 2	Организация, контроль, мотивация работы бригады №2
	Бригада № 2	Выполняет столярные и сантехнические работы
	Бригадир бригады № 3	Организация, контроль, мотивация работы бригады № 3
	Бригада № 3	Выполняет электрические и отделочные работы новые

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления</b>	<b>Обучающийся владеет:</b> Методами проектирования организационной структуры организации, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

#### **Практические задания 44**

Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данного предприятия, и опишите ее основные черты.

1. На предприятии имеется совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления. Составьте структуру управления предприятия и определите ее тип.

2. Изобразите организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также три магазина в районном центре.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>УК-3.1: Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов</b>	<b>Обучающийся умеет:</b> Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

#### **Аналитическое задание №45**

Проанализируйте предложенные ситуации, сделайте вывод о стиле руководства, предложите свои варианты более эффективных действий руководителя:

1. Подчинённый получает указания от двух руководителей – своего непосредственного и вышестоящего.

2. На предприятии не поддерживаются начинания и инициативы работников.

3. При принятии коллективных решений, затрагивающих интересы всего коллектива, руководитель не советуется со специалистами.

4. Плановые показатели при их утверждении недостаточно увязываются с материальными ресурсами.

5. Отличившихся работников премируют за труд через продолжительный промежуток времени.

6. Работники, получившие премию, не знают, за что они были премированы.

7. Руководитель считает, что воспитанием работников должна заниматься профсоюзная

организация, а администрация направляет свои усилия на выполнение планов.

8. Виновные в нарушении сроков выполнения решений часто не несут за это никакой ответственности.

9. Контроль за выполнением принятых решений осуществляется руководителями на предприятии не регулярно.

10. Анализ решений, принятых на предприятии показал, что часто они противоречат друг другу и выносятся неоднократно по одним и тем же вопросам.

11. Руководитель отдаёт предпочтение материальному стимулированию, так как считает, что моральное не оказывает существенного воздействия на работников.

12. Руководитель считает главным, чтобы поставленная цель была достигнута, а средствам их достижения он существенного значения не придаёт.

13. Некоторые функции управления выполняются параллельно разными подразделениями.

14. Специалисты аппарата управления знают свои обязанности, но не знают своих прав.

#### **Ситуационное задание № 46**

Оцените стиль руководства и его влияние на трудовой коллектив.

Бухгалтерию филиала кооператива в течение 20 лет возглавлял Никонов Иван Павлович. За этот период сложился довольно крепкий, работоспособный коллектив работников бухгалтерии с дружественными взаимоотношениями. За добросовестный, творческий труд работники неоднократно поощрялись денежными вознаграждениями, ценными подарками. Никонов И.П., как руководитель коллектива, всегда отличался творческим подходом к делу, имел свои идеи, старался воплощать их в жизнь. Неоднократно вносил ценные предложения руководству кооперативу, направленные на повышение эффективности хозяйствования.

С уходом на пенсию Никонова И.П. на его место назначили Власенко Тамару Петровну.

#### *Краткая характеристика Власенко Т.П.*

Образование высшее, окончила Гомельский кооперативный институт, получила квалификацию «Бухгалтер». Возраст 30 лет. Стаж работы в филиале Терюхского кооператива - 6 лет, из них 4 года бухгалтером, 2 года – заместителем главного бухгалтера.

К работе всегда относилась добросовестно, во всех делах проявляла инициативу и считалась одним из лучших специалистов бухгалтерии. В коллективе пользовалась авторитетом, коллеги ценили её за упорство в работе, высокую требовательность к себе.

С первых же дней работы в качестве главного бухгалтера Власенко Т.П. энергично взялась за дело, строила планы компьютеризации учёта, улучшения работы бухгалтерии и повышение её роли в хозяйственной деятельности Терюхского филиала райпо.

От каждого работника она потребовала ежемесячно отчитываться о результатах своей работы, способах решения поставленных задач. После такого отчёта работник получал указание, что и как он должен делать для решения общих задач коллектива. Затем снова рассматривался ход выполнения работы и опять давались указания.

Все действия Власенко Т.П. не привели к улучшению работы бухгалтерии. Более того, снизилась исполнительность работников, пропало ощущение единого и сильного коллектива, появились жалобы и другие нежелательные последствия, а одна из опытных работников бухгалтерии подала заявление об увольнении.

Власенко Т.П. пыталась убедить работников работать лучше, указывала на недостатки в их работе. Нередко получала ответ: «Но ведь я делала так как Вы требовали».

Видя сложившееся положение, директор филиала кооператива пригласил для беседы Власенко Т.П. В разговоре она пояснила, что такое поведение работников бухгалтерии объясняется сложностью решаемых задач, и они испугались, поэтому надо их подтолкнуть. Заявление об увольнении прокомментировала так, что работница стала лениться, поэтому лучше ей уйти.

Директор филиала посоветовал Власенко Т.П. подумать о способах улучшения отношений в коллективе, найти формы повышения интереса к работе.

Выполняя советы директора филиала кооператива, не считаясь со своим личным временем, работая по выходным, она разработала программу улучшения финансового состояния филиала, пересмотрела порядок премирования работников с усилением мер наказания за недостатки в работе.

В процессе анализа ситуации и обсуждения путей решения проблемы необходимо определить:

- стиль работы нового главного бухгалтера филиала кооператива;
- причины появления трудностей в работе главного бухгалтера;
- положительные качества и недостатки Власенко Т.П. как руководителя и специалиста.

Предложите варианты решения проблемы.

**УК-3.1: Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов**

**Обучающийся владеет:** Методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

#### **Ситуационное задание № 47**

В научно-исследовательском институте работает штаб высококвалифицированных специалистов, которые имеют научные степени, публикации в отечественных и зарубежных журналах, патенты на изобретения. Коллектив выиграл грант на разработку научной темы. Данный научный коллектив хорошо зарекомендовал себя при выполнении аналогичных работ и проектов. Научный руководитель составил план, распределил исполнителей по разделам в соответствии с их научными интересами. Исполнителям были определены сроки сдачи своих разделов отчета, они могли выполнять работу дома с использованием необходимых компьютерных программ и баз данных или в научной библиотеке. Присутствие непосредственно на рабочем месте не требовалось.

*Вопросы:*

1. Какой метод контроля применяется в данной организации?
2. При каких условиях возможно применение данного метода контроля?
3. Как вы думаете, следует ли в данной организации менять методы контроля?

#### **Ситуационное задание № 48**

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбрать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

- Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

- Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

- Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра

добра не ищут».

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.

1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, т.е. расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

2. Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны?

Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда;
- Развитие профессиональной карьеры;
- Хороший климат в коллективе;
- Гибкий график работы;
- Хорошие взаимоотношения с руководством;
- Гарантии занятости;
- Интересная работа;
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- Справедливая оценка трудового вклада;
- Возможности для обучения и профессионального развития;
- Стабильность в работе;
- Уверенность в завтрашнем дне;
- Признание со стороны коллег и руководства.

#### **Ситуация для анализа № 49**

АО «Марком» является рекламным агентством полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

- отдел по связям с общественностью (занимается организацией презентаций, пресс-конференций, публикацией пресс-релизов, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов);
- креативный отдел (занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в PR)
- промоушен — отдел (в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах);
- производственный отдел (производство рекламных плакатов, буклетов, листовок, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п. а также определение стоимости выполняемых работ);
- служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственных отделов. Всего собралось человек десять. На специальной

доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших мог высказать свои идеи и предложения с развитие этих идей, которые также фиксировались на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел — просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы:

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

**УК-3.2: Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели**

**Обучающийся умеет:** Разрабатывать и реализовывать стратегию, тактику менеджмента.



### Ситуация для анализа: «Volkswagen заплатит за окружающую среду» № 50

Согласно выпущенному в пятницу заявлению Агентства охраны окружающей среды США (EPA), немецкий автопроизводитель Volkswagen нарушил американский закон о чистоте воздуха, скрывая токсичные выбросы своих автомобилей. По данным EPA, в дизельных четырехцилиндровых автомобилях Volkswagen и Audi, произведенных в период с 2009 по 2015 г., установлено ПО, позволяющее обходить нормы EPA по некоторым видам токсичных выбросов в воздух. «Проще говоря, в этих автомобилях было установлено ПО, которое выключало контроль выбросов в атмосферу и очистительную систему при обычной езде и включало, когда происходила проверка состава выхлопа», — аявила Синтия Жиль из EPA. По ее словам, из-за этого во время обычной езды выброс вредных веществ в воздух автомобилями Volkswagen превышал норму в 40 раз. «Такие попытки обойти стандарты по выбросам в окружающую среду являются незаконными и угрожают здоровью людей», — добавила госпожа Жиль.

Среди моделей — VW Jetta, VW Beetle, VW Golf, Audi A3, а также VW Passat, произведенный в 2014—2015 гг. С 2008 года 15 % всех продаваемых в США автомобилей Volkswagen и Audi были дизельными, т.е. в общей сложности речь идет о 482 тыс. автомобилей. Volkswagen грозит штраф в размере 37,5 тыс. дол. за каждый автомобиль, не соответствующий американским нормам по выбросам в атмосферу. Как заявили в EPA, если окажется, что нормам не соответствуют все дизельные автомобили, произведенные с 2008 г., штраф достигнет 18 млрд дол. В американском представительстве Volkswagen заявили, что компания «сотрудничает со следствием», и отказались давать какие-либо дополнительные комментарии. Пока что речь об отзыве этих автомобилей не идет. В EPA заявили, что они имеют право принудить автопроизводителя отозвать автомобили, но этот процесс может занять несколько лет.

По мнению экспертов, это разбирательство может довольно сильно повредить имиджу Volkswagen в США — автопроизводитель неоднократно подчеркивал, что в его автомобилях используются «чистые дизельные двигатели». Как заявил агентству DPA директор исследовательского центра автомобильной промышленности при Университете Дуйсбурга — Эссена Фердинанд Дуденхедфер: «Это может иметь очень серьезное влияние. Ситуация затрагивает всю немецкую автоиндустрию». Другие немецкие компании, например, Daimler и BMW также продают дизельные автомобили в США, они также указывают на «чистоту» своих технологий, этот случай может негативно сказаться и на их образе в глазах американских покупателей.

#### Контрольные вопросы и задания

1. Какие факторы внешней и внутренней среды можно выделить в этой ситуации?
2. Как факторы внешней среды воздействуют на элементы внутренней среды?
3. К каким последствиям может привести внешнее воздействие на деятельность компании Volkswagen?

#### Ситуация для анализа № 51

Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрики был сделан дополнительный, более крупный заказ с рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторану. 29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.

*Вопросы: Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?*

<b>УК-3.2: Выработывает командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	<b>Обучающийся владеет:</b> Навыками оценки конкурентной позиции организации и выбора стратегии роста организации, применение методов комплексного анализа для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности компании.
--	--

**Задание № 52. Формулирование миссии организации и построение дерева целей**

Используя интернет-ресурсы найдите статью, которая бы содержала материал, характеризующий деятельность организации, работающей в сфере производства или транспорта.

Разработайте для данной организации миссию и определите ее целевые приоритеты:

1. Выделите ключевые моменты миссии организации.

Близкая к идеалу формулировка миссии должна включать следующие 6 моментов:

- провозглашение ценностей и убеждений.
- продукты, которые предприятие будет производить и потребности, которые оно собирается удовлетворять.

- рынок, на котором предприятие позиционируется.
  - ключевые технологии, которые будет использовать предприятие.
  - стратегические принципы развития и финансирования.
2. Сформулируй возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности организации.

2. Постройте дерево целей организации.

**Задание № 53. Комплексное исследование внешней среды организации**

Определите все факторы внешней среды исследуемой Вами организации. Распределите их по группам: клиентура, поставщики, конкуренты, контактные аудитории. Опишите факторы среды прямого воздействия по следующей схеме:

- характеристика фактора (включая конкретные названия организаций), в чем проявляется влияние данного фактора на деятельность исследуемой организации, приведите конкретные примеры,
- может ли организация оказывать влияние на данный фактор? В чем оно проявляется? Приведите конкретные примеры.

Охарактеризуйте внешнюю среду косвенного воздействия по следующим направлениям:

- политическая среда (в т.ч. выявить и описать перечень нормативных документов, под действие которых попадает деятельность данной организации).
- экономическая среда (при написании данного пункта необходимо опираться и ссылаться на различные информационные источники).
- демографическая среда (написание данного пункта требует наличие в работе определенных демографических показателей и выявление связей между ними и деятельностью организации).
- социально-культурная среда.
- научно-техническая среда.

Покажите влияние факторов среды косвенного воздействия на деятельность организации.

**2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

**Вопросы к зачету**

1. Прогнозирование и планирование как основная функция менеджмента.
2. Традиционные структуры управления: преимущества и недостатки.
4. Модель коммуникационного процесса.
5. Власть и влияние в системе управления.
8. Методологические аспекты управления.
9. Развитие теории и практики менеджмента в России.

10. Основные разновидности менеджмента.
11. Подходы к управлению.
12. Понятие и сущность организации.
13. Понятие и классификация управленческих решений.
14. Цели в менеджменте.
15. Контроль и регулирование: сущность, виды, значение.
17. Полномочия и их виды.
18. Понятие стратегии. Основные элементы стратегии.
19. Конкурентные стратегии.
20. Элементы и функции организационной культуры.
21. Теории мотивации.
22. Понятие конкуренции. Анализ и оценка конкурентной среды организации.
23. Теории лидерства.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

#### **Критерии формирования оценок зачета с оценкой**

**«Отлично»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

**«Хорошо»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

**«Удовлетворительно»** – студент допустил существенные ошибки.

**«Неудовлетворительно»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

