

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине(модулю)

**«Менеджмент»**

по направлению подготовки 09.03.03 - Прикладная информатика

Направленность ОП: Искусственный интеллект и прикладная информатика в  
цифровой экономике

( очная форма обучения)

## 1. Описание показателей (дескрипторов) и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Контроль качества освоения дисциплины(модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Компетенции	Показатели* (дескрипторы)	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
УК-2	Знать	Знание методологии и техники постановки целей и задач, учитывая правовые и ресурсные ограничения, и выбора оптимальных способов их достижения сформированы на удовлетворительном уровне	Знание методологии и техники постановки целей и задач, учитывая правовые и ресурсные ограничения, выбора оптимальных способов их достижения сформированы на удовлетворительном уровне сформированы на хорошем уровне	Отлично знает методологию и технику постановки целей и задач, может, учитывая правовые и ресурсные ограничения, выбирать оптимальные способы их достижения.	доклады, Тестирование, презентации
	Уметь	Умения ставить цели и задачи и, учитывая правовые и ресурсные ограничения, выбирать оптимальные способы их достижения сформированы на удовлетворительном уровне	Умения ставить цели и задачи,и, учитывая правовые и ресурсные ограничения, выбирать оптимальные способы их достижения сформированы на хорошем уровне	В совершенстве умеет ставить цели и задачи, и, учитывая правовые и ресурсные ограничения, выбирать оптимальные способы их достижения .	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы

	Владеть	Навыки ставить цели и задачи и выбирать оптимальные способы их достижения сформированы на удовлетворительном уровне	Навыки ставить цели и задачи и выбирать оптимальные способы их достижения сформированы на хорошем уровне	Навыки ставить цели и задачи и выбирать оптимальные способы их достижения сформированы на отличном уровне	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы
УК-6	Знать	Основные приемы и технологии управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни на удовлетворительном уровне	Основные приемы и технологии управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни на хорошем уровне	Отлично знать: приемы и технологии управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Тестирование, доклады, презентации
	Уметь	Применять основные приемы и технологии управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни на удовлетворительном уровне	Применять основные приемы и технологии управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни на хорошем уровне	В совершенстве уметь применять основные приемы и технологии управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы

	Владеть	Владеть навыками применения основных приемов и технологий управления своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни на удовлетворительном уровне.	Владеть навыками применения основных приемов и технологий управления своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни на хорошем уровне.	Отлично владеть навыками применения основных приемов и технологий управления своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы
ОПК-4	Знать	Содержание и перечень стандартов, норм и правил, а также техническую документацию, связанную с профессиональной деятельностью на удовлетворительном уровне.	Содержание и перечень стандартов, норм и правил, а также техническую документацию, связанную с профессиональной деятельностью на хорошем уровне.	Отлично знать содержание и перечень стандартов, норм и правил, а также техническую документацию, связанную с профессиональной деятельностью.	Тестирование, доклады, презентации
	Уметь	Применять стандарты, нормы и правила, а также техническую документацию, связанную с профессиональной деятельностью на удовлетворительном уровне.	Применять и разрабатывать под руководством наставника стандарты, нормы и правила, а также техническую документацию, связанную с профессиональной деятельностью на хорошем уровне.	Применять и самостоятельно разрабатывать стандарты, нормы и правила, а также техническую документацию, связанную с профессиональной деятельностью.	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы
	Владеть	Навыками применения стандартов, норм и правил, а также технической документации, связанной с профессиональной деятельностью на удовлетворительном уровне.	Навыками применения и разработки под руководством наставника стандартов, норм и правил, а также технической документации, связанной с профессиональной деятельностью на хорошем уровне.	Навыками эффективного применения и самостоятельной разработки стандартов, норм и правил, а также технической документации, связанной с профессиональной деятельностью.	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы

ОПК-9	Знать	Содержание и специфику профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп на удовлетворительном уровне.	Содержание и специфику профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп на хорошем уровне.	Отлично знать содержание и специфику профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп	Тестирование, доклады, презентации
	Уметь	Участвовать в процессах профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп на удовлетворительном уровне.	Реализовывать под руководством наставника процесс профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп на хорошем уровне.	Эффективно самостоятельно реализовывать процесс профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы
	Владеть	Навыками осуществления эффективной коммуникации с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп на удовлетворительном уровне.	Навыками организации под руководством наставника эффективной коммуникации с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп на хорошем уровне.	Навыками самостоятельной организации эффективной коммуникации с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы
ПК-1	Знать	Способы определения информационных потребностей пользователей и требования к информационной системе на удовлетворительном уровне.	Способы определения информационных потребностей пользователей и требования к информационной системе на хорошем уровне.	Отлично знать способы определения информационных потребностей пользователей и требования к информационной системе	Тестирование, доклады, презентации

	Уметь	Участвовать в проведении обследования организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе на удовлетворительном уровне.	Проводить под руководством наставника обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе на хорошем уровне.	Самостоятельно организовывать и эффективно проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы
	Владеть	Навыками проведения обследования организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе на удовлетворительном уровне.	Навыками проведения обследования организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе на хорошем уровне.	В совершенстве владеть навыками проведения обследования организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе	Анализ ситуаций, творческие задания, кейсы

## 2. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

### 2.1. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины(модуля), компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*(модуля)	Код контролируемой	Наименование оценочного
-------	---	--------------------	-------------------------

		компетенции и/или индикаторы компетенции	средства**
1	Раздел 1. Эволюция менеджмента	УК-2	Конспекты с презентацией, доклады, тестирование
2	Раздел 2. Методология менеджмента: законы, принципы, методы	УК-2	Эссе, конспекты с презентацией, опрос устный
3	Раздел 3. Функции менеджмента: назначение и характеристика	УК-2	Доклады с презентацией, творческое задание, эссе, кейсы
4	Раздел 4. Организация как система. Организация как объект управления	ПК-1	Проектные задания, творческие задания
5	Раздел 5. Управление трудовым коллективом и проектной командой	ОПК-4, ОПК-9	Опрос устный, анализ ситуаций, конспекты, доклады, презентации
6	Раздел 6. Коммуникации в организации и проектной команде	ОПК-9	Деловые игры
7	Раздел 7. Управленческие решения и управление организационным развитием	ОПК-4	Тестирование, анализ ситуаций творческие работы, кейсы
8	Раздел 8. Тайм-менеджмент и проектирование траектории персонального развития	УК-6	Кейсы, анализ ситуаций
9	Раздел 9. Эффективность руководителя	ПК-1	Кейсы, анализ ситуаций

***Критерии и шкала оценивания индивидуальных творческих заданий, эссе,***

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Обучающийся правильно выполнил индивидуальное творческое задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>При выполнении индивидуального творческого задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Допущено множество неточностей.</i>

### **Критерии и шкала оценивания докладов-презентаций**

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Выставляется студенту, если доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация Power Point, Flash–презентация, видео-презентация и др.) Используются дополнительные источники информации. Содержание заданной темы раскрыто в полном объеме. Отражена структура доклада (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры). Оформление работы, соответствует предъявляемым требованиям. Оригинальность выполнения (работа сделана самостоятельно, представлена впервые)</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий. Содержание доклада ограничено поверхностной информацией. Заданная тема доклада не раскрыта, основная мысль сообщения не передана.</i>

### **Критерии и шкала оценивания тестирования**

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Выполнение более 60% тестовых заданий</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Выполнение менее 60% тестовых заданий</i>

### **Критерии оценивания докладов**

<i>Критерий</i>	<i>«Зачтено»</i>	<i>«Не зачтено»</i>
<i>Соответствие темы программе учебного предмета, раздела</i>	<i>Полное соответствие</i>	<i>Выполнение менее 60% оцениваемых параметров</i>
<i>Все заключения подтверждены достоверными источниками</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Понимание проблемы, стремление разъяснить ее суть с научных позиций</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Умение интересно подать материал, наличие личностного отношения к нему</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Грамотность и логичность изложения материала</i>	<i>Полное соответствие</i>	
<i>Предоставление тезисов заданного формата</i>	<i>Полное соответствие</i>	

### **Критерии и шкала оценивания опросов**

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Студент владеет основными терминами по теме опроса, умеет построить грамотный, развернутый письменный ответ на поставленные вопросы, лаконично, четко и логично излагает свои мысли, демонстрирует свободное владение материалом, письменной формой научного стиля литературного языка.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Допускает существенные фактологические ошибки, нелогично и неполно дает</i>

	<i>ответ на поставленные вопросы, демонстрирует поверхностное знание предмета.</i>
--	--

**Критерии и шкала оценивания участия в деловой игре, анализа ситуаций и разбора кейсов**

<i>Критерий оценки</i>	<i>«зачтено»</i>	<i>«не зачтено»</i>
<i>Качество анализа вариантов по теме ситуации в деловой игре, кейса, ситуации</i>	<i>Студент умеет проводить качественный анализ имеющихся вариантов, видит скрытые сценарии развития ситуации в СУ</i>	<i>Не умеет проводить анализ ситуации, не видит различные сценарии развития ситуации в СУ</i>
<i>Качество защиты избранного варианта:</i>	<i>Показывает умение излагать основные положения, аргументировано отстаивать точку зрения, воспринимать противоположные, отвечать на вопросы оппонентов</i>	<i>Не умеет излагать основные положения, аргументировано отстаивать точку зрения, воспринимать противоположные, отвечать на вопросы оппонентов, допускает ненаучный, неэтичный стиль общения в рамках деловой игры</i>
<i>Точность соблюдения регламента</i>	<i>Точное соблюдение регламента деловой игры</i>	<i>Нарушение регламента</i>
<i>Активность во время групповой работы</i>	<i>Проявляет активность</i>	<i>Не проявляет активность</i>
<i>Активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд</i>	<i>Вносит существенный вклад в работу команды, способствует активности команды в ходе обсуждения.</i>	<i>Пассивное участие в работе команды, не заинтересован в командном результате</i>
<i>Умение вести дискуссию</i>	<i>Умение вести дискуссию</i>	<i>Не умеет вести дискуссию.</i>

**2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

**Основные виды систем оценивания**

Европейская	100-балльная	4-балльная	2-балльная
A	94-100	отлично	
A-	90-94		

B+	85-89	хорошо	зачтено
B	80-84		
B-	75-79		
C+	70-74		
C	65-69	удовлетворительно	
C-	60-64		
D	55-59		
F	50-54	неудовлетворительно	не зачтено

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
«зачтено»	<i>Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы</i>	<i>Эталонный</i>
	<i>Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Ответил на большинство дополнительных вопросов</i>	<i>Стандартный</i>
	<i>Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы</i>	<i>Пороговый</i>
«не зачтено»	<i>Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов</i>	<i>Компетенции не сформированы</i>

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

##### **РАЗДЕЛ 1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **Задание №1 – Подготовить развернутые конспекты с презентацией.**

1. Управленческие революции (Кратко суть каждой, примерная периодизация, страны)

2. Специфика управленческого труда.

## **Задание № 2. – Подготовить доклады с презентацией.**

По каждой школе:

- период, основные представители
  - биография и вклад основателей
  - основные положения и тезисы.
1. Школа научного управления
    - Ф.У. Тейлор,
    - Ф. и Л. Гилбретт
    - Г. Гантт
    - Г.Форд
  2. Школа административного управления ( классическая школа)
    - М. Вебер
    - А. Файоль
    - Г. Эмерсон
  3. Школа человеческих отношений
    - Э. Мэйо
    - М.П. Фоллетт
  4. Вклад отечественных ученых в развитие теории и практики управления
    - концепция «Организационного управления» (А.А. Богданов);
    - концепция «Физиологического оптимума» (О.А. Ерманский);
    - Научная организация труда (А.К. Гастев).
    - концепция «Организационной деятельности» (П.М. Керженцев); - «Социально-трудовая концепция управления производством»( Н.А Витке).
  5. Школа количественных методов ( или школа науки управления, школа математических методов). Кибернетика.

## **Задание № 3 – Тест**

1. Кто из ученых проводил «хоторнские эксперименты»?
  - a. Э. Мейо.
  - b. Ф. Тейлор;
  - c. М. Фоллетт;
  - d. А. Файоль;
  - e. Д. Гетти;
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
  - a. в средние века.
  - b. в середине XX в. ;
  - c. в XVIII в. ;
  - d. в XIX в. ;
  - e. на рубеже XIX и XX вв. ;
3. Кто стоял у истоков школы научного управления?
  - a. А. Файоль;
  - b. Д. Гетти;
  - c. М. Фоллетт;

- d. Э. Мейо.
- e. Ф. Тейлор;

4. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

- a. школы научного управления;
- b. классической или административной школы;
- c. школы науки управления и количественный подход;
- d. школы поведенческих наук.
- e. школы человеческих отношений;

5. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций проектного менеджмента?

- a. М. Фоллетт;
- b. А. Файоля;
- c. Г. Гантта;
- d. Ф. Тейлора;

## **РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ**

**Задание № 1. Подготовить конспекты по вопросам темы:**

- а) закон синергии,
- б) закон наименьших,
- в) закон развития,
- г) закон самосохранения,
- д) закон ритмичности,
- е) закон оптимальной загрузки.

**Задание № 2. Опрос устный по теме**

1. Законы управления организацией.
2. Научный подход к управлению: концепции и практика менеджмента.
3. Концепция системного подхода к управлению.
4. Процессный подход к управлению.
5. Целевое и ситуационное управление, количественные и вероятностные аспекты менеджмента.
6. Методологические схемы и инструментарий менеджмента.
7. Принципы управления

**Задание № 3. Написать творческую работу - эссе на тему «Принципы управления и их влияние на деятельность руководителя». Объем до 1 стр. текста.**

**Задание № 4. Подготовить презентации по одной из тем на выбор:**

- 1) Экономические методы управления
- 2) Социально-психологические методы управления
- 3) Административно-организационные методы управления.

В презентации отразить: сущность метода, его назначение, недостатки, инструменты, входящие в данную группу методов.

Объем – до 10 слайдов

## **РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: НАЗНАЧЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА**

### **Задание № 1. Подготовка докладов с презентацией по теме:**

1. Целеполагание. Смарт-цель.
2. Дерево целей.
3. Ошибки в прогнозировании

**Задание № 2. Творческое задание** – Эссе на тему «Делегирование: За и Против. Основные находки и ошибки руководителя».

**Задание № 3. Кейс:** как замотивировать сотрудника соблюдать трудовую дисциплину и организовать его работу максимально эффективно.

Сервисная компания, ремонт, настройка ПК и ПО, ремонтные услуги населению. Работы выполняются как в офисе, так и по адресам заказчика. График работы 10-22, сменный режим работы, заработная плата складывается из оклада и бонусов за продажи услуг.

Численность персонала: 8 специалистов, 1 администратор, 1 управляющий

Один из специалистов начал постоянно опаздывать на работу в офис ( и по адресам к заказчикам) на 30-50 минут, обосновывая это тем, что:

1. проспал;
2. подвел общественный транспорт, "пробка" по дороге к метро;
3. остановка поезда в метро, по сводкам был анонимный звонок о минировании станции;
4. стал свидетелем ограбления и давал показания, есть справка из полиции;
5. прорвало трубу у соседа т.д.

Данный сотрудник является "звездой" продаж и делает 70% сложных работ в свои смены. За счет опозданий сотрудника в коллективе начались недовольства, в том числе из-за того, что, за 15 минут до открытия сотрудники должны привести в порядок помещение (протереть пыль, и т.п.). Возможности задерживаться после работы у сотрудника нет, штрафы запрещены.

Как и о чем провести беседу с данным сотрудником?

Как прекратить бунт, назревающий в коллективе? Как выстроить график этому специалисту, сохранив контроль, управляемость и не потерять этого специалиста, Вероятность ухода очень высокая.

### **Задание № 4 Кейс**

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь, его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

**Задание** – проанализируйте систему контроля в организации. Какие нарушения допущены? Как устранить текущую проблему и переработать систему контроля для предотвращения подобных ситуаций? Какие функции управления следует отработать и усовершенствовать руководителю?

## РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### Задание № 1. Проектное задание

1. Описать внешнюю среду( макро-) по группам факторов ,таблица

Группы факторов	Фактор	Характер влияния (положительное/отрицательное), в чем проявляется
1. экономические		
2. Социально-демографические		
3. Политические		
4. Технологические		
5. Природно-климатические		
	<i>Пример ( для кафе здорового питания)</i>	
<i>Социально-демографические</i>	<i>Мода на здоровый образ жизни</i>	<i>+ Увеличение целевой аудитории, у которой здоровое питание в приоритете = рост спроса на услуги заведения</i>

Задание 2. Описать внешнюю среду по 2 факторам –

- конкуренты ( 3 основных, сколько лет на рынке, их конкурентные преимущества; почему они для вас конкуренты?)
- целевая аудитория ( кто они? Физ. Лица или предприятия, их характеристики- обобщенный портрет.)

### Задание № 2. Индивидуальное творческое задание

#### 1. Сформулировать

- Миссию,
- цель на ближайший год,
- цель на 5 лет

2. Сформировать организационную структуру вашего предприятия из списка ниже. Для этого :

Продумать по своей организации следующие характеристики

- 1) Масштаб деятельности ( малая, средняя, крупная). Обосновать. Критерий отнесения компании к малым, средним крупным? Найти ответ. *Подсказка* (численность персонала и оборот)
- 2) Расположение, предполагаются ли филиалы?

- 3) Объем производства, сменность работы, режим работы ? *Подсказка* Это будет влиять на кол-во персонала
- 4) Какие функции компания должна выполнять, занести в табл. *Подсказка* – нужно предусмотреть
- Руководство
  - Основной , вспомогательной и обслуживающий производственный персонал.
  - Специалистов, Кто осуществляет функции финансового учета , кто будет отвечать за специальные функции : маркетинг, закупки, и т.д. *Подсказка* – какие-то функции можно отнести на аутсорсинг. Найти ответ, что это такое.

функция	должность	Кол-во шт.единиц	примечание

- а) Обосновать тип осу ( исходя из масштабов предприятия, и т.д.)
- б) Рассчитать основные коэффициенты, характеризующие организационную структуру

#### **Ваше предприятие( на выбор)**

1. Ресторан быстрого питания
2. Аквапарк
3. Станция технического обслуживания
4. Туристическая фирма
5. Мясокомбинат
6. меховой магазин
7. Ферма
8. Кофейня
9. Масложировой комбинат
10. Интернет-кафе
11. Станция технического обслуживания
12. Туристическая фирма, ориентированная на выездной туризм
13. Спортивный клуб
14. Детский развивающий центр
15. Парикмахерская
16. Гостиница
17. Муниципальное предприятие по озеленению города
18. Спортивный клуб для пенсионеров
19. Ботанический сад
20. Ресторан европейской кухни

### **РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ И ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ**

#### **Задание № 1. Опрос устный по теме**

1. Управление человеком и управление группой.
2. Регламентирование управленческой и исполнительской деятельности в организации.
3. Принципы построения рациональной организации.

4. Распределение и делегирование полномочий и ответственности в проектной команде
5. Структура персонала и структура организационно-формализованных функций
6. Типы коллективов и команд,
7. Тимблдинг.
8. Формирование групп в организациях
9. Формальные и неформальные группы.
10. Динамика групп и лидерство в системе проектного менеджмента

**Задание № 2. Анализ ситуаций**, связанных со взаимодействием руководителя с подчиненными.

**Ситуация 1** Вы недавно назначены руководителем отдела. На совещании коллектива вы внесли предложение, которое не встретило ни критики, ни энтузиазма исполнителей. Ваши действия:

- А. Дам жесткие и четкие указания по срокам исполнения моего предложения;
- Б. Оставлю ситуацию без внимания
- В. Перенесу обсуждение на неопределенный срок
- Г. Скажу - делайте все сами. Самоустраюсь.

**Задание:** 1. Проанализируйте поведение руководителя по каждому варианту, укажите стиль и тип личности руководителя. 2. Укажите возможные преимущества каждого варианта, когда он будет уместен 3. Покажите недостатки и риски каждого типа поведения 4. Сформулируйте и обоснуйте свой выход из ситуации.

**Ситуация 2** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете своего подчиненного, который уже две недели находится на больничном. Но вы находите его в полном здравии. Он кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

**Задание:**

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение. Формулируйте кратко свои вопросы к сотруднику и свое обращение к нему. Что вы будете обсуждать в такой обстановке? Будет ли развитие событий в дальнейшем?

**Ситуация 3**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Задание № 3. подготовить конспект** по теме, осветив следующие вопросы:

1. Понятие прокрастинации. Характеристики, признаки
2. Виды прокрастинации. Причины.
3. Управление прокрастинацией со стороны руководителя
4. Самоконтроль и самомотивация со стороны исполнителя. Техники и приемы.
5. Прокрастинация: ее минусы и плюсы.

**Задание 4. подготовить доклады** по вопросам темы:

1. Понятие коллектива. Значение коллектива в производственной деятельности. Роль коллектива в формировании личности (положительное, отрицательное)
2. Структура коллектива
3. Понятие формальных и неформальных групп. Характеристики.
4. Этапы формирования коллектива
5. Организационная культура, компоненты и уровни орг.культуры
6. Психологический климат, признаки благоприятного климата.

**Задание 5. Подготовить презентации** на тему «Командообразование. Виды, методики. Значение тимбилдинга в управлении».

**Задание № 6. Анализ ситуации**

**Ситуация**

Всякий раз, когда вы, разбирая недочеты в работе своего сотрудника, критикуете его работу и спрашиваете, почему он так поступает, он отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано его молчание, воспринимает он критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**РАЗДЕЛ 6. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ**

**Задание № 1. Деловая игра**

**Ситуация «Да, но».( 4 человека)**

На совещании отдела маркетинга торговый агент Андреев сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам. (позиция жертвы).

Коллеги Сидоров и Кошкин делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасателя), но все предложения Андреев отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает Андреев, тем больше ему стараются помочь.

Через некоторое время руководитель Бабкин замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

Роли:

Андреев – 27 лет, работает торговым агентом 3 года, ранее опыта работы не было, беспокоен, мнителен, интроверт, любит преувеличивать проблемы, несамостоятелен.

Сидоров – 45 лет, заместитель начальника отдела по сбыту, начинал с должности торгового агента, контактен, любит поговорить, любит поучать по-отечески. Не любит, когда с ним не соглашаются.

Кошкин – 30 лет, ответственный, перфекционист, «синдром отличника», любит быть во всем правым, высокомерен, но часто дает дельные советы.

Бабкин– 35 лет. В должности руководителя отдела маркетинга 1,5 года. Несдержан. Не любит, когда что-то идет не по плану, склонен искать виноватых. Истеричен.

Проиграть речевую ситуацию, проработать речи каждого из участников

- a) Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации.
- b) Какие приемы манипуляции использует Андреев?
- c) Какова позиция коллег Кошкина и Сидорова?
- d) В чем ошибка руководителя Бабкина? Какой его стиль руководства?
- e) Что должен сделать каждый из участников? чтобы прекратить данную ситуацию, как не допускать ее в дальнейшем?
- f) Как эффективно руководителю и участникам необходимо было разрешить данную проблему?
- g) Какие показатели эффективности коммуникации в настоящей ситуации и в долгосрочной перспективе можете отметить?

## **Задание № 2. Деловая игра Переговоры.**

### **Ситуация 1. Аварийно-складские амбиции**

Котельную торговой компании затопило. С аварией справилась инженерная компания, с которой готовился большой контракт. Начальник склада торговой компании не согласен с ценой за устранение аварии. Зреет конфликт накануне большой сделки.

Накануне подписания большого договора подряда с новым заказчиком, крупной производственно-торговой компанией, Менеджер инженерной компании получил звонок от Заместителя генерального директора торговой компании, который курировал заключение договора.

На большом складе торговой компании затопило котельную паводковыми водами, и котельная остановилась в аварийном режиме.

Заместитель ген.директора попросил Менеджера помочь срочно запустить котельную, объяснив, что склады и производство остались без тепла. При этом он отметил, что, если инженерная компания откажется помочь, то это никак не скажется на подписании основного договора и дальнейших отношениях.

Менеджер, понимая, что шаг навстречу заказчику перед подписанием большого договора ускорит его подписание, согласовал со своим Руководителем монтажного отдела выезд аварийной бригады на объект без договора и предварительной сметы.

Бригада проработала всю ночь и запустила котельную. Вместе с бригадой всю ночь на котельной во время аварийных работ дежурил Начальник склада.

Руководитель монтажной службы после окончания работ подготовил акт с описанием и указанием цен за каждый вид работ. Акт направили на оплату в торговую компанию.

При проверке акта Начальник склада сообщил, что в акте указаны работы, которые можно вообще за работы не считать и общая стоимость явно завышена.

В ответной переписке Руководитель монтажной службы заявил, что он всё посчитал правильно и ему понятно, что заказчик просто хочет снизить цену работ.

Отношения между компаниями обострились – и это накануне подписания большого договора.

#### **Роли и интересы:**

Менеджер инженерной компании — добиться получения оплаты за выполненные работы, не испортить отношений с заказчиком. Убедить Руководителя монтажной службы согласовать вопрос по составу работ с Начальником склада, ведь монтажники быстрее смогут найти с ним общий язык.

Заместитель генерального директора торговой компании — согласовать оплату ремонтных работ только после того, как состав и объемы работ подтвердит Начальник склада. Хочет при возможности снизить цену работ, но опасается, что быстрое согласование стоимости аварийных работ может вызвать подозрения по лоббированию интересов нового подрядчика.

Руководитель монтажной службы — не хочет вообще участвовать в переговорах, поскольку он свою работу выполнил. Считает, что за организацию внепланового аварийного выезда и работу во внеурочное время ему вообще полагается премия. Уверен, что финансовыми вопросами должны заниматься менеджеры, а не инженеры. Общается только с Менеджером

Начальник склада торговой компании— не соглашаться с составом и ценой выполненных работ, поскольку считает, что формулировки работ в акте многословные, а цены раздутые. Уверен, что инженерная компания просто воспользовалась ситуацией, чтобы заработать побольше денег .

### **Ситуация 2. Амбициозный менеджер**

Задеты амбиции молодого сотрудника, который ведет 60% бизнеса, и он объявляет об увольнении, хотя на самом деле рассчитывает на повышение. Как быть?

Отдел маркетинга компании состоит из **директора по маркетингу** (начальник отдела), подчинённых ему менеджеров по торговым маркам и маркетинговых специалистов (исследования, PR и т.д.), а также ассистентов, подчинённых менеджерам по торговым маркам. Было принято решение ввести позицию заместителя директора по маркетингу (т.е. зам. начальника отдела), причём взять нового человека, т.к. даже у самого лучшего менеджера по торговым маркам (далее **менеджер №1**) имелись определённые недостатки: слишком молод, «казаться» сильно превалирует над «быть», случаи не вполне этичного поведения в прошлом.

Однако, менеджер № 1 отвечает за 60% бизнеса, дольше всех работает в компании (за исключением начальника отдела) и считает себя достойным кандидатом. Когда факт поиска кандидатуры стал ему известен, менеджер предупредил, что подчиняться новому человеку он не хочет, и одновременно нашёл новую работу — у прямого конкурента на аналогичной позиции, но с перспективой.

Менеджер № 1 объявил о своём уходе в течение двух недель по КЗОТу, причём это произошло в начале «горячего» сезона продаж. Начальнику отдела он сказал, что вопрос «остаться» не обсуждается, однако, в разговоре с **генеральным директором** (стандартный этап для увольняющегося) сказал, что готов остаться на своих условиях, главным из которых является статус (т.е. прямое подчинение начальнику отдела).

#### **Роли и интересы:**

Генеральный директор — не допустить ухода ценного сотрудника к прямому конкуренту в критический период, но сохранить лицо и управляемость менеджером № 1.

Директор по маркетингу — то же самое, однако желание сохранить сотрудника и управляемость над ним превалирует.

Менеджер № 1 — добиться своего в данной компании (т.к. уходить вообще-то не хочется). В крайнем случае — уйти.

## РАЗДЕЛ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

### Задание 1. Тест

1. Каким требованиям должно отвечать решение:  
А) обоснованность  
Б) четкость формулировок  
В) реальная осуществимость  
Г) всем выше перечисленным
2. Какой метод является основным для принятия управленческих решений:  
А) формализованный  
Б) системный анализ  
В) принятие решений в условиях неопределенности  
Г) принятие решений в условиях определенности
3. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:  
А) постановка задач  
Б) разработка вариантов решения  
В) выбор варианта  
Г) мотивация результатов решения
4. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:  
А) формулирование требований и ограничений  
Б) оценка возможных последствий  
В) сбор необходимой информации  
Г) определение критериев выбора
5. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:  
А) количественная оценка альтернатив  
Б) анализ соответствия альтернатив цели  
В) комплексная оценка полезности альтернатив  
Г) качественная оценка альтернатив
6. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:  
А) ситуационный  
Б) динамический  
В) системный  
Г) маркетинговый
7. Какой критерий называется критерием крайнего пессимизма?  
А) критерий Вальда  
Б) Критерий Сэвиджа  
В) критерий Гурвица  
Г) нет правильного ответа
8. Дерево решений – это  
А) инструмент контроля качества решений  
Б) организационная структура  
В) средство передачи информации  
Г) схематичное представление процесса
9. Казуальное моделирование – это  
А) интуитивное  
Б) имитационное

- В) причинно-следственное
  - Г) нет правильного ответа
10. Выберите параметры качества управленческого решения:
- А) степень риска вложения инвестиций
  - Б) показатель деструкции
  - В) коэффициент дисперсионной конкордации
  - Г) нет правильного ответа
11. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...?"
- А) Выбор оптимального варианта решения
  - Б) Уяснения проблемы
  - В) Постановка задачи
  - Г) Разработка вариантов решения
12. Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод...?"
- А) многомерных матриц
  - Б) «дерево решений»
  - В) мозгового штурма
  - Г) синектика

## **Задание № 2. Анализ ситуации принятия решения/ взаимодействия руководителя с подчиненными**

### **Ситуация**

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто): ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

### **Задание:**

1. Проанализируйте поведение руководителя по каждому варианту, укажите стиль и тип личности руководителя.
2. Укажите возможные преимущества каждого варианта, когда он будет уместен.
3. Покажите недостатки и риски каждого типа поведения.
4. Сформулируйте и обоснуйте свой выход из ситуации.

## **Задание № 3. Творческая работа + деловая игра**

1. Взять для примера любую компанию (можно свою организацию), можно гипотетическую. Тогда кратко пояснить ее характеристики.
2. Из штатного расписания сделать список должностей (или написать с нуля, если компанию придумали), так чтобы были понятны все функциональные области, связанные с работой организации.
3. С помощью балльно-факторного метода сделать оценку должностей и разработать систему должностных уровней (грейдов)

- A. Выбираем ключевые факторы и определяем вес каждого фактора
  - B. Если фактор составной, определяем веса составляющих
  - C. Разрабатываем шкалы для каждого фактора
  - D. Рейтинг должностей формируется с помощью анализа имеющихся должностей по приведенным факторам.
  - E. Взять как пример 3 должности или все из списка, чтобы составить итоговую таблицу рангов = Матрицу должностных уровней
  - F. Определить "вилки" окладов для каждого уровня
4. Продумать соц. пакет/льготы в зависимости от грейда, Определить KPI для должностей, исходя из зоны ответственности и желаемого результата для организации.
  5. Продумать убедительную речь, аргументируя внедрение грейдов на общем собрании и в беседе с сотрудником относительно его KPI.

*Группа будет вашими самыми сотрудниками и сможет задавать вопросы. Быть готовым к работе с возражениями*

## **РАЗДЕЛ 8. . ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТРАЕКТОРИИ ПЕРСОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Задание № 1. Кейс** «День менеджера», направленный на развитие навыков приоритизации и планирования.

Ситуация: У вас плотный график. Необходимо выполнить следующие задачи:

Посольство (А): Забрать паспорт с визой (выдача 14:00–16:00, путь 40-60 мин, очередь).

МТС (А): Подключить роуминг (5 мин. от посольства, очередь).

Склад (В): Получить подарки (работает 10:00–19:00, соседнее здание).

Бухгалтерия (В): Забрать деньги (в офисе, в 12:00).

Переговоры (А): Поехать с сотрудником Иваном в магазин (путь 1 час, встреча 30 мин).

Школа (А): Родительское собрание (17:00, путь 30 мин).

Ж/Д касса (А): Купить билет (в городе).

Задача: Сгруппировать задачи, определить приоритеты и составить эффективный маршрут, чтобы успеть всё

**Задание № 2. Анализ ситуаций** по проблемам траектории развития сотрудников и руководителя.

### **Ситуация 1 «Требую повышения»**

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;

- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;

- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше.

В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней.

Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

– по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;

– официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

– оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

### ***Ситуация 2 «Нет оснований»***

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.

Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

## **РАЗДЕЛ 9 . ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

### **Задание № 1. Кейс**

Администратор интернет-кафе «N» Матильда внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам. 1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40. 2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными. 3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости. 4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным — развитием и управлением кафе. Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

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

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

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

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам. Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Матильда отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от начальника. Арнольд делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

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

6. Принятие дисциплинарных мер. Матильда должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Матильда с радостью бы передала это Виталию.

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

8. Рекомендации по зарплате. Матильда также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Гоша смог бы помочь ей в этом. Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание?

Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели:

- 1) сэкономить Матильде как можно больше времени;
- 2) освободить ее от незначительных обязанностей;
- 3) улучшить производительность и работу кафе;
- 4) поднять имидж Матильды как администратора.

### ***Методические рекомендации к кейсу***

Руководители часто сталкиваются с проблемой, что когда они ставят задачи подчиненным, то эти задачи или выполняются не так, либо результат исполнения задачи не соответствует ожиданиям. В итоге нарушается дедлайн, срываются обязательства перед клиентами и партнерами. Решить данную проблему поможет ниже приведенный чек-лист, оценки качества постановки задач.

Для того, чтобы поставленные вами задачи были реализованы на 100% необходимо проверить, что при постановке задачи вы выполнили следующие действия:

1. Наименование задачи сформулировано лаконично, при этом отражает цель или содержание планируемой деятельности и отвечает на вопрос «Что нужно сделать?»
2. Установлен реалистичный дедлайн.
3. Дано описание требуемого результата: однозначное, с указанием измеримых критериев оценки.
4. Перечислены ресурсы (материальные, информационные), необходимые для исполнения задачи, и где их можно взять (даны ссылки или сами ресурсы).
5. Отражены этапы, которые вы ожидаете от подчиненного, сложные, объемные этапы задачи, оформлены как отдельные подзадачи, в соответствии с рекомендациями настоящего перечня.
6. Обозначены точки контроля, если задача планируется на длительный срок.
7. Поставив задачу, вы проверили понимание и заинтересованность подчиненного в ее исполнении.

### **Задание № 2. Анализ ситуации**

Два сотрудника, занимающих в организации одинаковые рабочие места, претендуют на одну и ту же должность более высокого уровня. Отношения между ними дружеские. Руководство, сравнив возможности каждого из претендентов, решает одного из них повысить. После этого тот сотрудник, который не занял ожидаемой позиции, начинает обижаться, завидовать и отдаляться от своего, продвинувшегося по карьерной лестнице, товарища. Его производительность труда падает и, в конце концов, он увольняется из этой организации.

**Вопросы:** Какие ошибки допустило руководство, осуществляя данное карьерное перемещение? Что можно было бы предпринять в описанной выше ситуации, чтобы предотвратить ухудшение отношений, снижение производительности, а затем и увольнение того сотрудника, который не получил повышения? При анализе ситуации определить основные ценности руководителя, его интересы. Сформулируйте кратко, что и как должен был сказать руководитель каждому из работников, чтобы предотвратить эту ситуацию.

## **3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации**

*В данном разделе представлены теоретические вопросы (для оценки знаний), типовые контрольные задания (для оценки умений), типовые практические задания (для оценки навыков и (или) опыта деятельности).*

### ***Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):***

1. Управление, менеджмент, руководство: смысловое сходство и различие понятий.
2. Управляющая и управляемая системы.
3. Функция планирования.
4. Функция организации.
5. Функция мотивации.
6. Функция контроля.
7. Принципы управления.
8. Экономические (материальные) методы управления .
9. Социально-психологические методы управления.
- 10.Административно-организационные методы управления.
- 11.Законы управления организацией как системой
- 12.Организация как объект управления ( определение, свойства, виды организаций, жизненный цикл организации)
- 13.Структура организации (определение, виды организационных структур управления)
- 14.Трудовой коллектив ( определение, признаки, структура коллектива, формальные и неформальные группы)
15. Организационная культура. Психологический климат.
- 16.Личность руководителя (деловые , мировоззренческие и личностные качества руководителя.
- 17.Управление человеком и управление группой.
- 18.Регламентирование управленческой и исполнительской деятельности в организации.
- 19.Принципы построения рациональной организации.
20. Распределение и делегирование полномочий и ответственности в проектной команде
21. Структура персонала и структура организационно-формализованных функций.
- 22.Типы коллективов и команд, тимбилдинг.
23. Формирование групп в организациях, формальные и неформальные группы.
- 24.Динамика групп и лидерство в системе проектного менеджмента
- 25.Типы руководителей, роли руководителя в коллективе.
- 26.Стили руководства. Авторитет. Власть . Влияние.
- 27.Личность исполнителя ( характеристики исполнительской деятельности, типы исполнителя, формы поведения)
- 28.Конфликты в организации. Управление конфликтами.
- 29.Стрессы в организационной среде.

30. Моббинг как социальное явление в организации
31. Проблема абсентеизма в компании.
32. Управление организационными изменениями. Правила, принципы работы руководителя.
33. Основы и принципы тайм-менеджмента.
34. Постановка целей по SMART
35. Методы планирования: Метод 1-3-5, техника Pomodoro (25/5), составление списков задач (To-Do Lists)
36. Приоритеты в технике тайм-менеджмента: Матрица Эйзенхауэра, метод АБВГД.
37. Организация работы в технике тайм-менеджмента: Декомпозиция больших задач, работа без отвлечений, планирование отдыха.
38. Инструменты тайм-менеджмента: Цифровые календари, планеры, task-менеджеры, принцип фиксации задач на бумаге.
39. Тайм-менеджмент для руководителей: делегирование, совещания, контроль.
40. Цифровой тайм-менеджмент: оптимизация работы с электронной почтой и мессенджерами.
41. Гибкие методики (Agile-тайм-менеджмент): Работа в условиях неопределенности
42. Управленческие решения: виды, этапы разработки.
43. Рациональные модели и творческие методы принятия управленческих решений.
44. Процесс профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп.
45. Методология организации коммуникационного процесса. Принципы деловых коммуникаций. целевые показатели коммуникации.
46. Формальная и социально-психологическая сторона коммуникации.
47. Управление, ориентированное на результат и на персонал.
48. Внутрисистемные и внесистемные контуры управления

***Перечень тестовых заданий открытой формы (для оценки умений):***

**Вариант 1**

1. Заработная плата и иные формы материального поощрения является основой группы методов:
  - 1) *социально-психологических*

- 2) *административных*  
 3) *экономических*  
 4) *организационных*
- 2.** Основателем школы научного управления является:
- 1) *А. Файоль*  
 2) *Ф. Тейлор*  
 3) *Л. Берталанфи*  
 4) *А. Маслоу.*
- 3.** Спонтанно сформировавшаяся группа людей, стремящихся удовлетворить частные цели – есть :
- 1) *управленческая команда*  
 2) *рабочая группа*  
 3) *неформальная группа*  
 4) *комитет*
- 4.** Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между субъектом и объектом управления реализуется в функции
- 1) *организации*  
 2) *контроля*  
 3) *планирования*  
 4) *мотивации*
- 5.** К факторам внешней среды макроокружения относят
- 1) *клиентов*  
 2) *уровень развития технологии*  
 3) *конкурентов*  
 4) *маркетинг*
- 6.** Контроль основных показателей процесса называется:
- 1) *параметрическим*  
 2) *тотальным*  
 3) *систематическим*  
 4) *выборочным*
- 7.** Процесс планирования, организации, мотивации и контроля как способ обеспечить достижение организации своей цели – это :
- 1) *менеджмент*  
 2) *логистика*  
 3) *сбыт*  
 4) *маркетинг*
- 8.** Кто стоял у истоков школы научного управления?
- a. *А. Файоль;*  
 b. *Д. Гетти;*  
 c. *М. Фоллетт;*  
 d. *Э. Мейо.*  
 e. *Ф. Тейлор;*

9. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?
- a. школы научного управления;*
  - b. классической или административной школы;*
  - c. школы науки управления и количественный подход;*
  - d. школы поведенческих наук.*
  - e. школы человеческих отношений;*
10. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
- a. М. Фоллетт;*
  - b. А. Файоля;*
  - c. Д. Гетти;*
  - d. Ф. Тейлора;*
11. Какую цель обычно организация перед собой **не** ставит:
- a. выживание;*
  - b. сокращение производства.*
  - c. приумножение прибыли;*
12. К чему следует отнести потребителей продукции?
- a. к факторам непосредственного окружения организации;*
  - b. к факторам общего внешнего окружения организации.*
  - c. к факторам внутренней среды организации;*
13. Что такое методы управления?
- a. основные правила управления;*
  - b. управленческие законы;*
  - c. закономерности управления;*
  - d. способы воздействия субъекта на объект;*
  - e. методы работы менеджеров.*
14. Главные цели применения социально-психологических методов:
- a. организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование;*
  - b. повышение продуктивности и качество работы;*
  - c. формирование положительного социально-психологического климата в коллективе.*
  - d. использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;*
  - e. применение социально-психологических методов;*
15. При работе с неформальной группой следует:
- a. использовать только социально-психологический метод.*
  - b. наиболее часто использовать административный метод;*
  - c. сочетать различные методы управления;*

## Вариант 2

**1.** Публичное признание заслуг работника перед организацией является приемом группы методов:

- 1) *социально-психологических*
- 2) *административных*
- 3) *экономических*
- 4) *организационных*

**2.** Четырнадцать классических принципов управления сформулировал:

- 1) *Г. Эмерсон*
- 2) *Ф. Тейлор*
- 3) *А. Маслоу*
- 4) *А. Файоль*

**3.** Группа в рамках организации, которой предоставляются полномочия для выполнения конкретных обязанностей и группового принятия решений- это:

- 1) *управленческая команда*
- 2) *рабочая группа*
- 3) *неформальная группа*
- 4) *комитет*

**4.** Создание стимулов для эффективной работы и побуждение работников к творческой активности является содержанием функции

- 1) *организации*
- 2) *контроля*
- 3) *планирования*
- 4) *мотивации*

**5.** К факторам внешней среды микроокружения относят:

- 1) *экономические*
- 2) *маркетинговые*
- 3) *рыночные*
- 4) *финансовые*

**6.** Непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функции планирования, мотивации, контроля и руководства называется –

- 1) *объем работы*
- 2) *управление*
- 3) *процедура*
- 4) *решение.*

**7.** Лица, осуществляющие функции управления в рамках своих полномочий:

- 1) *персонал*
- 2) *специалисты*
- 3) *руководители*
- 4) *трудовые ресурсы*

**8.** Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

*а. школы человеческих отношений.*

- b. школы научного управления;*
  - c. классической или административной школы;*
  - d. школы науки управления или количественный подход;*
  - e. школы поведенческих наук;*
9. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
- a. все уровни.*
  - b. первый(нулевой);*
  - c. высший;*
  - d. средний;*
10. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей и подчиненных?
- a. административной школы;*
  - b. школы науки управления или количественный подход.*
  - c. школы поведенческих наук;*
  - d. школы человеческих отношений;*
  - e. школы научного управления;*
11. Какое государство является родиной менеджмента?
- a. Германия.*
  - b. Франция;*
  - c. США;*
  - d. Россия;*
  - e. Англия;*
12. Менеджмент-это:
- a. наука, практика и искусство;*
  - b. наука и искусство;*
  - c. практика и управление.*
13. Что такое процесс управления?
- a. последовательная деятельность менеджера;*
  - b. совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;*
  - c. совокупность принципов и методов управления.*
14. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?
- a. семь человек.*
  - b. десять человек;*
  - c. пятнадцать человек;*
  - d. пять человек;*
  - e. три человека;*
15. Что такое функция управления?
- a. управленческая деятельность;*
  - b. должностная обязанность менеджера.*
  - c. обособленный вид управленческой деятельности;*

### **Вариант 3**

**1.**Распределение работников по местам, согласно их квалификации и целей организации образует ядро группы методов:

- 1) *организационных*
- 2) *административных*
- 3) *экономических*
- 4) *социально-психологических*

**2.** Автором «Хоторнских экспериментов» является

- 1) *Г. Эмерсон*
- 2) *Ф. Тейлор*
- 3) *Э. Мэйо*
- 4) *А. Файоль*

**3.**Группа людей, намеренно созданная менеджером для выполнения производственных целей, члены которой работают совместно над одним заданием – это:

- 1) *комитет*
- 2) *неформальная группа*
- 3) *рабочая группа*
- 4) *управленческая команда*

**4.**Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности человека реализуется в функции

- 1) *организации*
- 2) *контроля*
- 3) *планирования*
- 4) *мотивации*

**5.** Распределение функций в организации происходит в соответствии с принципом

- 1) *либерализма*
- 2) *иерархичности*
- 3) *подавление сопротивления*
- 4) *формализма*

**6.**В число факторов внутренней среды организации входят

- 1) *клиенты*
- 2) *конкуренты*
- 3) *поставщики*
- 4) *работники*

**7.**Воздействие одной системы на другую с целью изменить ее поведение и ключевые характеристики означает:

- 1) *управление*
- 2) *обогащение работы*
- 3) *стратегический анализ*
- 4) *независимый спрос*

**8.** Кто из ученых проводил «хоторнские эксперименты»?

- a. *Э. Мейо.*

- b. Ф. Тейлор;*
  - c. М. Фоллетт;*
  - d. А. Файоль;*
  - e. Д. Гетти;*
9. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
- a. в средние века.*
  - b. в середине XX в. ;*
  - c. в XVIII в. ;*
  - d. в XIX в. ;*
  - e. на рубеже XIX и XX вв. ;*
10. Что такое менеджмент?
- a. главный принцип управления;*
  - b. теория и практика управления;*
  - c. исключительно теория управления;*
  - d. исключительно практика управления.*
11. Что включает в себя система управления в элементарном виде?
- a. принципы, методы и функции управления;*
  - b. субъект, объект управления и связи;*
  - c. совокупность объектов управления.*
  - d. совокупность органов управления;*
12. Какого метода менеджмента **не** существует:
- a. материального и административного;*
  - b. социально- психологического и экономического;*
  - c. либерального и морального.*
13. Что такое субъект управления?
- a. орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.*
  - b. любой орган в системе управления;*
  - c. орган, осуществляющий управленческие воздействия;*
14. Существование неформальной организации:
- a. показатель слабости руководителя;*
  - b. естественное явление для организации.*
  - c. результат умелого руководства;*
15. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:
- a. использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;*
  - b. установить, какие потребности они испытывают;*
  - c. улучшить им условия труда.*

**4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

## 4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости

### студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Опрос устный	Опросы проводятся на практических занятиях в устной форме после изучения темы. Применяются как индивидуальные формы опроса, так и брифинг.
Опрос письменный	Опрос проводится в письменном виде, количество вопросов определяется их объемом, допускается 2-3- крупных вопроса для развернутого ответа в течение 45 минут, так и 5-7- небольших по объему вопросов, охватывающих изученную тему в принципиальных аспектах.
Контрольная работа	Служит средством проверки качества усвоенных знаний. Проводится после изучения крупного теоретического раздела, темы. Задания для контрольной работы даются по вариантам. Выполнение контрольной работы проводится в аудитории.
Анализ ситуаций, разбор кейсов	Дискуссионные ситуации. Оценивается глубина, самостоятельность, аргументированность решений.
Индивидуальное творческое задание	Индивидуальные творческие задания выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Индивидуальные задания должны быть выполнены в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей). Выполненные задания в назначенный срок сдаются на проверку
Доклад-презентация, подготовка сообщений	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Компьютерное тестирование	Компьютерное тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.
Деловая игра	Проводится в завершении изучения курса, позволяет смоделировать управленческие ситуации для отработки необходимых навыков, полученных в ходе изучения дисциплины. Служит средством оценки степени сформированности компетенций.

## 4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

### *Зачет*

При определении уровня достижений обучающихся на зачете обращается особое внимание на следующее:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;

- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируются на фоне понимания его в системе данной дисциплины и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах дисциплины, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики.

### *Критерии оценки зачета*

Шкала оценивания	Критерии	Уровень освоения компетенций
Зачтено	Выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач; твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его.	Компетенции сформированы
Не зачтено	Выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины	Компетенции не сформированы

При определении уровня достижений обучающихся учитывается:

- знание программного материала и структуры дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых задач, умение выполнять предусмотренные программой задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания при решении задач, обосновывать свои действия.

Оценочные средства, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины.

Разработчик:

канд. филос. наук, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом

Воротий Наталья Владимировна