

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОПЦ.10 Менеджмент

Программы подготовки специалистов среднего звена

09.02.01 Компьютерные системы и комплексы

*Базовая подготовка  
среднего профессионального образования*

Иркутск 2024

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИргГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИргГУПС Трофимов Ю.А.

00920FD815CE68F8C4CA795540563D259C с 07.02.2024 05:46 по 02.05.2025 05:46 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Фонд оценочных средств учебной дисциплины разработан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 09.02.01 Компьютерные системы и комплексы, утверждённого приказом Министерства просвещения РФ от 25 мая 2022 г. N 362 и на основе рабочей программы учебной дисциплины ОПЦ.10. Менеджмент.

РАССМОТРЕНО:

Цикловой методической комиссией специальностей 09.02.06 Сетевое и системное администрирование и 09.02.01 Компьютерные системы и комплексы и информатики

Протокол № 9

«11» апреля 2024 г.

Председатель ЦМК: Саквенко Т.В.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора по УВР

А.П. Ресельс

«15» апреля 2024 г.

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	4
1.1. Общие положения	4
1.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю	4
1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины	10
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ	20
2.1. Материалы для текущего контроля	20
2.2. Материалы для промежуточной аттестации	54

# 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1.1. Общие положения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОПЦ.10. Менеджмент программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 09.02.01 Компьютерные системы и комплексы.

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

Итогом дифференцированного зачета является оценка в баллах:

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

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

## 1.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю

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

Результаты обучения (освоенные ОК и ПК)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения (с применением активных и интерактивных методов)
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременность выполнения заданий;</li> <li>- рациональное распределение времени на всех этапах решения задач;</li> <li>- выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.</li> <li>- демонстрация способности принимать решения в нестандартных и стандартных ситуациях и нести за них ответственность.</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов;</li> <li>- грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний.</li> <li>- своевременность выполнения заданий;</li> <li>- рациональное распределение времени на всех этапах решения задач;</li> <li>- выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременность выполнения заданий;</li> <li>- рациональное распределение времени на всех этапах решения задач;</li> <li>- выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.</li> <li>- демонстрация способности принимать решения в нестандартных и стандартных</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

	ситуациях и нести за них ответственность.	
ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов;</li> <li>- грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний.</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;	<ul style="list-style-type: none"> <li>активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов;</li> <li>- грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний.</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрировать осознанную гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременность выполнения заданий;</li> <li>- рациональное распределение времени на всех этапах решения задач;</li> <li>- выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременность выполнения заданий;</li> <li>- рациональное распределение времени на всех этапах решения задач;</li> <li>- выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.</li> </ul>	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках. профессиональными компетенциями	- активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов; - грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний.	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 1.1. Анализировать требования технического задания на проектирование цифровых систем.	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

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

Модули программы воспитания	Содержание модуля программы воспитания
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	<i>Цель модуля:</i> создать условия для формирования психологической и практической готовности обучающихся к осуществлению трудовой деятельности по выбранной профессии, планирование личностного профессионального роста. <i>Задачи модуля:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научить осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития;</li> <li>– научить ориентироваться в условиях смены технологий в профессиональной деятельности;</li> <li>– формировать понимание сущности и социальной значимости будущей профессии, устойчивый интерес к ней;</li> <li>– развивать умение организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</li> </ul>
Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»	<i>Цель модуля:</i> создать условия для формирования социальных и личностных качеств обучающихся, для наиболее полной их реализации на благо общества, воспитание гражданина, патриота своей Родины, готового к защите Отечества. <i>Задачи модуля:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать ценностное отношение к России, своему народу, государственной символике, законам РФ на примерах исполнения гражданского и патриотического долга российских граждан;</li> <li>– развить у студентов способность к самореализации через включение их в общественную и культурную жизнь;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать качества гражданина и патриота через создание военно-патриотического объединения.</li> </ul>
Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для развития у обучающихся, мотивационно - ценностное отношение к физической культуре, установку на здоровый образ жизни, физическое самосовершенствование и самовоспитание, потребность в регулярных занятиях физическими упражнениями.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научить принятым в обществе правилам и нормам профилактики и сохранения здоровья: соматического, физического, психологического, духовно- нравственного, социального;</li> <li>– сформировать ценностное отношение к культуре здоровья и здоровому образу жизни, к сохранению, профилактике и укреплению здоровья;</li> <li>– популяризировать среди обучающихся ценности культуры здоровья и здорового образа жизни в собственной семье.</li> </ul>
Модуль 4 «Культурно-творческое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для развития творческих способностей обучающихся, сохранения лучших духовных традиций, национальной культуры.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научить принятым в обществе правилам и нормам поведения;</li> <li>– развивать творческие способности студентов посредством их вовлечения в культурно массовые мероприятия;</li> <li>– формировать процесс повышения общего культурного уровня обучающихся через приобщение к мировым культурным традициям, современному искусству.</li> </ul>
Модуль 5 «Экологическое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для формирования у обучающихся способности к активной природоохранной деятельности, через систему экологического образования и воспитания.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научить созавать природу как среду своего обитания, необходимость использовать знания о природе с целью ее сохранения, исполнять экологические обязанности граждан;</li> <li>– формировать гражданскую позицию в решении экологических проблем;</li> <li>– развивать экологическую ответственность, на основе системных знаний об экологических проблемах современности;</li> <li>– вовлекать в волонтерское движение колледжа.</li> </ul>
Модуль 6 «Профилактика социально-негативных явлений»	<p><i>Цель модуля:</i> создать систему предупредительно-профилактической деятельности, способствующей формированию у обучающихся представлений о нормах социального поведения, понятия здоровой, не склонной к правонарушениям личности.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создать условия для развития позитивных интересов,</li> </ul>



	<p>социальных навыков и компетентностного отношения к собственному здоровью;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовать правовое просвещение обучающихся (система просветительских мероприятий);</li> <li>– реализовать программы профилактической направленности;</li> <li>– способствовать проведению профилактических мероприятий силами органов студенческого самоуправления.</li> </ul>
--	---

Цели и задачи воспитательной работы в рамках учебной дисциплины, а также личностные результаты:	Код личностных результатов в соответствии с рабочей программой воспитания
Проявлять активную гражданскую позицию, демонстрирующей приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.	ЛР 2
Проявлять и демонстрировать уважение к людям труда, осознавать ценность собственного труда. Стремиться к формированию в сетевой среде лично и профессионального конструктивного «цифрового следа».	ЛР 4
Проявлять уважение к людям старшего поколения и готовность к участию в социальной поддержке и волонтерских движениях.	ЛР 6
Осознавать приоритетную ценность личности человека; уважать собственную и чужую уникальность в различных ситуациях, во всех формах и видах деятельности.	ЛР 7
Заботиться о защите окружающей среды, собственной и чужой безопасности, в том числе цифровой.	ЛР 10

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

#### 1.3.1. Типы контроля успешности освоения учебной дисциплины обучающимися:

1. Текущий контроль успеваемости – это проверка усвоения учебного материала, регулярно осуществляемая на протяжении всего срока обучения.

2. Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет) - это оценка совокупности умений, знаний в целом по учебной дисциплине.

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

К видам контроля относятся:

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

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

1. Тест - форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).

2. Контрольная работа - форма контроля для оценки знаний по учебной дисциплине.

3. Иные письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

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

1. Кейс – метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

2. Деловая игра – техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.

3. Иные комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

К комбинированной форме контроля в данном ФОС относятся задания устно-письменного характера (кейс, деловая игра, иные комбинированные задания). Обучающиеся, в зависимости от своих коммуникационных способностей и навыков, могут самостоятельно выбрать, в каком виде выполнять задания из комбинированных форм контроля: устно и (или) письменно. Как правило, обучающийся записывает себе ключевые моменты и другие тезисы, которые помогают ему устно представить решение задания из комбинированных форм контроля. По желанию, обучающийся может представить решение зада-

ния в более развернутом письменном виде. Другие обучающиеся могут выполнить задание из комбинированной формы контроля исключительно устно.

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

1. Вопросы для обсуждения (собеседования) на практических (семинарских) занятиях. Цель собеседования состоит в получении обратной связи от обучающихся для выявления степени усвоения теоретического и практического материала.

2. Рекомендуемые темы докладов для подготовки и публичного представления результатов по выбранной теме.

Устный контроль осуществляется в индивидуальной и фронтальной формах.

1. Цель устного индивидуального контроля – выявление знаний, умений и навыков отдельных обучающихся. Дополнительные вопросы при индивидуальном контроле задаются при неполном ответе, если необходимо уточнить детали, проверить глубину знаний или же если у преподавателя возникают проблемы при выставлении отметки.

2. Устный фронтальный контроль (опрос) – требует серии логически связанных между собой вопросов по небольшому объему материала. При фронтальном опросе от обучающихся преподаватель ждет кратких, лаконичных ответов с места. Обычно он применяется с целью повторения и закрепления учебного материала за короткий промежуток времени.

Контролируемые компетенции:

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

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

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

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

1.3.3. Перечень оценочных средств представлен в нижеследующей таблице:

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
Текущий контроль успеваемости			
<b>ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ</b>			
1	Контрольная работа	Средство для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Комплекты контрольных заданий по темам дисциплины.
2	Тест	Форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминоло-	Комплекты тестовых заданий по темам дисциплины.

		гический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).	
3	Иные письменные задания	Другие письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
<b>КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ</b>			
4	Деловая игра	Техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.	Бланк задания деловой игры.
5	Кейс	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	Комплекты кейсовых заданий, бланки кейсовых заданий.
6	Иные комбинированные задания	Другие комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
<b>УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ</b>			
7	Вопросы для обсуждения (собеседования) на практических (семинарских) занятиях.	Вопросы для обсуждения, необходимые для контроля усвоения теоретических знаний и практических навыков. Используются при проведении фронтального опроса по темам дисциплины.	Перечень вопросов для обсуждения по темам дисциплины.
8	Рекомендуемые темы докладов	Необходимы для подготовки и публичного представления доклада по выбранной теме.	Перечень рекомендуемых тем для подготовки доклада..

Промежуточная аттестация			
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
8	Кейсы	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	Комплекты кейсовых заданий по дисциплине.
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
9	Вопросы к дифференцированному зачету.	Вопросы по основным темам учебной дисциплины для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины.	Список вопросов

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

Шкалы оценивания	Критерии оценивания письменных, комбинированных и устных заданий (за исключением тестовых заданий)
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
«неудовлетворительно»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Критерии оценивания тестовых заданий	
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%

«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно»	менее 50%

Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной шкале коэффициента усвоения (Ку в%):  
Коэффициент усвоения (Ку) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_y = (N/K) * 100\%$$

где:  
Ку – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);  
N – количество правильных ответов;  
K – общее число вопросов в тестовом задании.

1.3.5. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, модули по грамммы воспитания, личностные результаты	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, модули по грамммы воспитания, личностные результаты
Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента.	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Контрольная работа (2 варианта).</li> </ul> <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?</li> <li>2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?</li> <li>3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?</li> <li>4. Какие функции включает в себя менеджмент?</li> <li>5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?</li> <li>6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?</li> <li>7. Какими качествами должен обладать человек, чтобы качественно выполнять руководящую работу?</li> <li>8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?</li> </ol>	ОК 01, ОК 03, ОК 04, М 1, М 2, М 4, ЛР 2, ЛР 7	<p>Дифференцированный зачет</p> <p>Вопросы к дифференцированному зачету;</p> <p>Кейсовые задания.</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09, ПК 1.1, М 1, М 2, М 3, М 4, М 5, М 6, ЛР 2, ЛР 4, ЛР 7, ЛР 10.
Тема 2. История развития менеджмента.	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тест 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента.</li> <li>История развития менеджмента (тест по теме 1 и 2);</li> </ul> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>Подготовить доклады:</p>	ОК 02, М 1, М 2, М 4		

	<p>1. Тейлор и его вклад в развитие менеджмента американских фирм.  2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца.  3. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.  4. Школа научного менеджмента: основные идеи и противоречия.</p>			
Тема 3. Модели менеджмента.	<p>Выполнение оценочного задания (устно):  Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):  Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски</p>	ОК 01, ОК 04, М 1, М 2, М 4		
Тема 4. Сущность, характерные черты современного менеджмента. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	<p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):  - Задание. «Требования технического задания на проектирование цифровых систем».</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 9, ПК 1.1, М 1, М 2, М 4		
Тема 5. Организация как объект управления.	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):  - Тест 2. Организация как объект управления.  - Контрольная работа (2 варианта).</p> <p>Выполнение оценочного задания (устно):  Вопросы для обсуждения:  1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?  2. Какие уровни управления выделяют в организации?  3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?  4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?  5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?</p>	ОК 01, ОК 04, ОК 05, ОК 6, М 4, М 5		



	<p>6. Почему организацию называют «открытой системой»?</p> <p>7. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?</p> <p>8. Какие системы изучает менеджмент?</p> <p>9. Какими свойствами обладают системы?</p> <p>10. В чем сущность организации как «черного ящика»?</p> <p>11. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?</p> <p>12. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?</p> <p>13. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?</p>			
<p>Тема 6. Планирование как функция менеджмента.</p>	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тест 3. Планирование как функция менеджмента (объединенный тест по теме 6 и 7).</li> <li>- Контрольная работа (2 варианта).</li> </ul> <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>4.2.1..В чем заключается отличие миссии, целей и задач? Их функции?</p> <p>4.2.2. Что такое стратегия?</p> <p>4.2.3. В чем заключается сущность STEEP анализа?</p> <p>4.2.4. В чем заключается сущность SWOT анализа?</p> <p>4.2.5. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа?</p> <p>4.2.6. Как можно применять в управлении SWOT анализ?</p> <p>4.2.7. В чем выражается реализация стратегии?</p> <p>4.2.8. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования?</p> <p>4.2.9. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Деловая игра «Выжить в пустыне».</li> </ul>	<p>ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 06, ОК 07, ОК 08, М 1, М 2, М 3, М 4, М 5, ЛР 10</p>		
<p>Тема 7. Организа-</p>	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):</p>	<p>ОК 01, ОК 04, М</p>		

<p>ция как функция менеджмента.</p>	<p>- Тест 3. Организация как функция менеджмента (объединенный тест по теме 7 и 8). - Контрольная работа (2 варианта).</p> <p>Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 1. Какие существуют виды организационных структур управления? 2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления? 3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления? 4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления? 5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления? 6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления? 7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления? 8. Что первично? Миссия организации или структура?</p>	<p>1</p>		
<p>Тема 8. Мотивация как функция менеджмента.</p>	<p>Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 6.1. Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией? 6.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации? 6.3. Какие существуют содержательные теории мотивации? 6.4. Какие существуют виды мотивации? 6.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования? 6.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Кейс «Уникальный специалист» - Кейс. «Рестрикционизм по-русски.»</p>	<p>ОК 01, ОК 4, ОК 05, ОК 06, М 1, М 2, М 3, М 4, ЛР 4, ЛР 6</p>		

<p>Тема 9. Контроль как функция менеджмента. Разработка и принятие управленческих решений.</p>	<p>Выполнение оценочного задания (письменно):          - Тест 4. Мотивация как функция менеджмента Контроль как функция менеджмента Разработка и принятие управленческих решений (объединенный тест по теме 8 и 9).</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):          - Кейс. Изменение системы контроля.          - Кейс. Нестандартное решение.</p>	<p>ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, М 1, М 2, М 5</p>		
<p>Тема 10. Процесс коммуникаций в организации. Управление конфликтами.</p>	<p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):          Кейс. «Слышать, но не слушать».</p>	<p>ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 05, ОК 06, М 1, М 2, М 4, М 6, ЛР 7</p>		

## 2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### 2.1. Материалы для текущего контроля

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

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Контрольная работа по теме 1.

Вариант 1.

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

Вариант 2.

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

### УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

**Вопросы для обсуждения:**

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

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

1.8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

## Тема 2 История развития менеджмента

Код	Наименование результата обучения
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Тест 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента. История развития менеджмента

1. В организации выделяют следующие уровни:

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

2. Менеджмент - это наука, изучающая:

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

3. Управление - это:

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

4. Кто был основателем административной школы?

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

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

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

6. Что понимал А.Файоль под единоначалием?

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

б) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю.

7. К какой школе менеджмента относится Д. Макгрегор?

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

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

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

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

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

10. «Отцом научного управления» часто называют:

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

Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

11. Высшим достижением школы научного управления является разработка:

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

12. А. Файоль разработал:

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

13. К какой школе управления относился Г. Форд?

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

14. Самой первой школой управления считается:

- а) Школа человеческих отношений.

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

15. Школа человеческих отношений возникла:

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

### **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Подготовить доклады:

1. Тейлор и его вклад в развитие менеджмента американских фирм.
2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца.
3. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.

### **Тема 3. Модели менеджмента**

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

### **УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.

### **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Инструкция:

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

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

#### **Кейс.**

#### **Форд и Слоун: менеджмент по-американски**

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

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно при-

нимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна.

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

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

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

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

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибким, жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

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

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

### **Вопросы для работы с кейсом:**

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и Gen-



- eral Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
  4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Выполнение оценочного задания (комбинированно):

Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски ОК 01, ОК 04, М 1, М 2, М 4

#### **Тема 4. Сущность, характерные черты современного менеджмента. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;
ОК 09.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.
ПК 1.1	Анализировать требования технического задания на проектирование цифровых систем.

#### **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Подготовить доклады:

1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
2. Анализ требований технического задания на проектирование цифровых систем

#### **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**-Задание. «Требования технического задания на проектирование цифровых систем».**

Прочитать текст. Ответить на вопросы (устно и (или) письменно).

1. Что такое техническое задание (ТЗ)?
2. Когда необходимо техническое задание и как его составить?
3. Какие бы вы дали предложения по составлению технического задания?

#### **Как составить техническое задание и получить то, что нужно?**

Если вы заказываете у сторонних подрядчиков проект, в котором нет жестких стандартов качества, попробуйте работать по техническому заданию. Оно поможет в разработке сайта, дизайна, написании статей в блог или оказании других маркетинговых и IT-услуг. ТЗ конкретизирует пожелания.

#### **Что такое техническое задание?**

Техническое задание, или ТЗ — это документ, в котором фиксируются требования к проекту. Условно ТЗ можно назвать любое поручение исполнителю, главное, чтобы в нем были ясно прописаны характеристики итогового продукта.

<b>Это не ТЗ, а поручение</b>	Сходи, купи хлеба
<b>Вот это ТЗ</b>	Мне нужен хлеб: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Купи его до 19:00 сегодня.</li> <li>2. Мне нужен хлеб из пекарни около дома.</li> <li>3. Хлеб должен быть весом от 200 до 300 г.</li> <li>4. Он должен быть либо из ржаной, либо из гречневой муки.</li> <li>5. Другой хлеб мне не нужен.</li> </ol>

В первом примере мы даем поручение, которое исполнитель должен выполнить по своему усмотрению. Во втором явно указываем, что именно нам нужно. Идеальным решением во втором случае еще будет составление договора, чтобы техническое задание стало приложением к нему.

### **Когда стоит составлять техническое задание?**

Всё зависит от проекта и вашей бизнес-модели. Если проект маленький, вы доверяете исполнителю, и риск получить не то, что вы хотели, мал, можно обойтись устным поручением.

Если проект требует значительных для вас вложений, он связан со сложной IT-сферой, где много нюансов из-за особенностей технологий, или с творческой сферой, стоит зафиксировать требования в ТЗ.

- Вы проверяете отношение исполнителя к делу. Например, приходите к подрядчику без ТЗ, а он не пытается узнать подробности задачи и выяснить, что конкретно вам нужно. Это грозит потенциальными проблемами с результатом.
- Вы боитесь от недобросовестных подрядчиков. Если есть техническое задание, качество заказанного продукта можно проверить на соответствие требованиям — это аргумент для спорных ситуаций.
- Проще менять исполнителей. Разработка большого проекта, например, сайта или приложения, может длиться несколько лет. Если на старте вы поняли, что подрядчик не справляется, при наличии ТЗ проще отказаться от его услуг и найти нового. Экономя время на уточнение требований.

### **Кто должен составлять техническое задание?**

Устоявшейся практики нет — как договоритесь с подрядчиком.

#### **Заказчик делает сам**

Например, гендиректор студии архитектурной фотографии «АрхФото» Анатолий Шостак называет идеальным заказом ситуацию, когда заказчик сразу присылает подробное ТЗ и просит оценить работы.

В таких случаях мы точно знаем, что, как и когда нужно снимать. Соответственно, можем сразу рассчитать стоимость и сроки работ. Но в большинстве случаев заказчики не имеют точного ТЗ, потому что у них нет конкретного понимания, что именно нужно требовать от исполнителя. В таких случаях мы предлагаем им заполнить форму с наводящими вопросами.

#### **Совместная работа**

Процесс может выглядеть так: заказчик формулирует все требования к будущему продукту, заполняет бриф подрядчика по образцу, а затем на интервью согласовываются нюансы. **Техзадание полностью делает исполнитель**

В таких ситуациях подрядчику ставится общая задача, а требования и обязательные функции к продукту он собирает с помощью разных источников — проводит интервью сотрудников заказчика, изучает потенциальных потребителей и конкурентов.

Совместная работа по составлению ТЗ и заказ задания исполнителю отличается в первую очередь подходом. Например, вы хотите заказать интернет-магазин:

- Совместная работа. Вы говорите исполнителю, что хотите сайт с аккуратным отображением на любых устройствах, с возможностью регистрации личного кабинета и сбора баллов. Подрядчик уточняет, долго ли хранятся баллы, как их будут использовать. И оформляет ТЗ в документ.
- Делает исполнитель. Вы ставите задачу — сделать интернет-магазин. Исполнитель с помощью бизнес-аналитика собирает и структурирует ваши требования к магазину, а также изучает конкурентов и целевую аудиторию, предлагает добавить в ТЗ требование отображать сайт на телевизорах — потому что ваши покупатели часто заказывают товары именно так.

Универсального решения нет, но лучше доверять составление ТЗ представителю подрядчика — специалист лучше знает, как должен работать его проект. Но при этом не стоит отстраняться от работы — объясните подрядчику, зачем вам продукт, как вы планируете его использовать, кто и зачем им будет пользоваться, покажите примеры решений конкурентов, которые вы считаете хорошими.

### **Сколько стоит заказать ТЗ?**

Если проект сложный, с большим списком функций и требований, техническое задание можно заказать за деньги. Это практикуется при создании сайтов и мобильных приложений. С готовым ТЗ можно не искать исполнителя самостоятельно, а открыть тендер.

Основатель компании по разработке информационных систем Work Solutions Максим Мул при заказе ТЗ рекомендует ориентироваться на 10-20 % от общей стоимости разработки продукта.

Не рассчитывайте получить качественное ТЗ бесплатно. Для его составления привлекают аналитиков, которые должны сформировать функциональные требования исходя из задач бизнеса и описать их так, чтобы не было пространства для двусмысленных толкований. При этом ТЗ — это отчуждаемый документ, с которым может работать любой исполнитель. То есть вы можете заказать ТЗ у одних разработчиков, а затем обратиться к другим. Главное, чтобы в ТЗ были описаны бизнес-логика и правила работы.

Если речь про IT-задачи, например, интеграцию между информационными системами, внедрение CRM, разработку дополнительного функционала ПО или приложения по API, то не стоит рассчитывать на ТЗ стоимостью меньше 50 000 руб.

Чтобы составить минимально ценное для клиента и понятное разработчикам ТЗ, аналитику нужно потратить минимум одну неделю на опрос всех сотрудников клиента, уточнить возможность реализации требований с разработчиками и в итоге свести всё в один документ.

Такие затраты микро- и малый бизнес в основном не могут себе позволить — заказ ТЗ актуален для верхнего малого и среднего бизнеса, когда IT-продукт в итоге существенно сократит расходы бизнеса и это будет выгодно.

Платные подробные ТЗ применяют и в других сферах. Например, в архитектурной фотографии.

Есть более сложная форма ТЗ — мы называем ее «сценарий». Для сценария мы проводим предварительные съемки, прописываем и согласовываем все ракурсы с заказчиком, прорабатываем целевую аудиторию и рассчитываем тайминг каждого кадра с учетом движения солнца. И все это ещё до начала чистой работы.

За составление такого подробного сценария в «АрхФото» берут деньги. В зависимости от сложности проекта и требований заказчика сценарий иногда стоит дороже самой съемки. Зато благодаря ТЗ заказчик еще до начала работ понимает, что получит в итоге.

### **Как написать техническое задание?**

Что конкретно стоит добавить в техзадание, зависит от продукта. Например, если вы заказываете партию одежды, нужно прописать особенности покроя, виды материалов и их качество, вплоть до примерной матовости поверхности пуговиц.

Если заключаете договор на разработку сайта, нужны сценарии его использования.

### **Пишите однозначно**

Составляя ТЗ или описывая продукт подрядчику, старайтесь избегать качественных прилагательных. «Красивый» пиджак для одного человека будет приталенным, а для другого, наоборот, широкого покроя. Так и с любыми проектами: чем больше конкретики, тем лучше.

Хороший подрядчик будет конкретизировать и уточнять неоднозначные строчки в ТЗ, но это потребует дополнительного времени на переделку. Поэтому лучше стараться минимизировать недопонимание. И постараться определить для себя конкретные требования к продукту еще до разговора с исполнителем.

Бывает, что заказчик не знает, что конкретно хочет получить, причем часто сам того не осознавая. Из-за этого в ТЗ появляются расплывчатые и многословные формулировки. В итоге заказчик с исполнителем потратят значительное время на их уточнение. Эффективнее сделать ТЗ с конкретными и точными требованиями, без многословности.

Стоит попробовать любые пожелания сводить к количественным требованиям.

<b>Не подходит</b>	<b>Подходит</b>
Выводить на главной странице сайта популярные товары	Взять самые покупаемые товары за неделю и показывать их на первом экране сайта в блоке популярных товаров. С возможностью добавить товар в корзину за один клик.

### **Дайте подрядчику общую информацию**

Расскажите подрядчику, чем занимается компания, кто ее целевая аудитория, поделитесь нюансами работы — это поможет исполнителю лучше вникнуть в проект и избежать ошибок.

Можно как минимум озвучить подрядчику идею проекта, который вы заказываете, уточнить, в чем его конкурентные преимущества и уникальность.

Расскажите подрядчику, какие задачи будет решать IT-решение. Это может быть увеличение прибыли, повышение узнаваемости бренда, лояльности пользователей. Уточните, кто будет пользователями продукта, их социальные и поведенческие характеристики, например, пол, возраст, интересы, семейное положение, потребности — это нужно, чтобы корректно и эффективно сформулировать функциональные требования к продукту.

### **Помогите разобраться в терминах и нюансах**

Подрядчик, как правило, специалист в своей отрасли, в вашей сфере он по умолчанию разбирается хуже. Поэтому помогите ему понять специфические термины или нюансы в техзадании.

Можно ввести отдельный раздел в виде словаря с расшифровкой или пояснять по ходу документа.

### **Покажите конкурентов**

В ТЗ стоит добавить ссылки на аналогичные проекты и дополнить их описаниями: что конкретно нравится в аналогах, что стоит повторить, а чего точно стоит избегать. Если заказчик планирует создать продукт, идея которого уже есть на рынке, то имеет смысл изучить конкурентов. Выявить отличительные особенности их IT-решений, чтобы разработать собственное с уникальными преимуществами.

К документу с видением продукта рекомендуем прикладывать ссылки на аналогичные решения. С описанием функциональных блоков, которые вам понравились. Это упростит дальнейшее общение с подрядчиком.

### **Уточните важные технические требования**

Если вы делаете IT-продукт, стоит сразу согласовать все технические требования с вашим IT-специалистом и подрядчиками. Это необходимо, чтобы новое решение могло быть интегрировано в ваши имеющиеся платформы и бизнес-процессы.

Например, если вы заказываете интернет-магазин, важно, чтобы его движок мог принимать данные из всех ваших систем — не только обмениваться актуальными ценами с 1С, но и получать информацию из CRM и самописных сервисов.

О нюансах нужно предупреждать подрядчика еще во время обсуждения общего видения проекта и до составления ТЗ. Важно, чтобы исполнитель умел работать со всеми вашими технологиями.

### **Распишите сценарии использования продукта**

Если вы делаете что-то стандартное, то так сильно погружаться в особенности продукта не стоит, это лишь запутает и добавит ТЗ многословности. Но в случае чего-то необычного попробуйте в техзадании отвечать не на вопрос «Что?», а на вопрос «Как будет делать пользователь?».

- Плохо — «Требование 1. На сайте есть корзина, пользователь по дополнительному запросу может получить список дополнительных товаров». В этом случае непонятно, что и как должно работать.

- Хорошо — «Когда пользователь заходит в корзину, сайт показывает ему всплывающий баннер. На этом баннере должны быть товары, которые могут пригодиться покупателю. Он может одним кликом добавить любой товар к заказу. Или закрыть окно». В этом случае понятно, как работает сценарий использования корзины и блока с кросс-товарами. Если речь про IT-продукты, можно прописывать сценарии по такому шаблону:

- действие пользователя;
- ответ сайта;
- если пользователь делает так, то сайт делает так;
- если пользователь делает по-другому, то сайт отвечает так.

### **Опишите требования к проверке проекта**

При составлении ТЗ отталкивайтесь не от абстрактных требований к продукту, в таком случае получится многословный и неструктурированный список желаний. Попробуйте вместо этого придумать условный чек-лист, по которому вы будете проверять успешность проекта.

Например, для интернет-магазина это может быть:

- Буду проверять корректное отображение в браузерах Chrome, Firefox, Mozilla трех последних версий.
- Отображение на экранах мобильного с разрешением 320 px на 480 px, монитора с разрешением 1024 px на 802 px, большого монитора с разрешением...
- Скорость загрузки по сервису такому-то не больше 1 секунды.

Чем подробнее и длиннее чек-лист, тем лучше.

### Двигайтесь от общего к частному

Старайтесь собирать требования к продукту от общего к частному. Если вы заказываете дизайн сайта, то сначала стоит рассказать про общую концепцию и пожелания по цветовой гамме. Затем рассказать, какие страницы должны быть на ресурсе. После перейти к описанию требований к каждому блоку на каждой странице. И в конце определиться с элементами в блоках: какой вид и размер шрифта должен быть у текста, как оформляются иллюстрации.

### Шаблоны и примеры ТЗ

Универсального шаблона технического задания нет — требования будут отличаться в зависимости от отрасли и типа проекта.

Если вы решили составлять ТЗ самостоятельно, эффективнее попросить шаблон или пример у подрядчика. Или поискать брифы, которые предлагают заполнить исполнители у себя на сайтах — вопросы из таких форм можно использовать как разделы ТЗ.

Если планируете заказать IT-продукт, можно использовать за основу госстандарты.

Например:

- ГОСТ 34. Это еще советская разработка сбора требований для создания автоматизированных систем. Не готовый шаблон, но много вопросов к заказчику, которые помогут структурировать пожелания.
- IEEE 29148-2011 — стандарт разработки сложных систем, в которых есть вопросы о требованиях к функциям, а также рекомендация описать условия программного окружения, то есть платформ, которые будут работать вместе с вашим продуктом.
- Rational Unified Process — продвинутая спецификация для разработки требований к IT-продуктам. Много внимания отводится вариантам использования.

Эффективнее будет составлять ТЗ вместе с выбранным подрядчиком. Он будет задавать вопросы, уточнять нюансы и структурировать информацию. А вы объяснять, что же вам в итоге нужно от продукта.

### Когда ТЗ не нужно

Не стоит самостоятельно составлять техническое задание для любого продукта — зачастую это излишняя работа, которая только запутает и станет бесполезной бумагой для подрядчика.

Эффективнее будет начать с общего понимания задачи — подумайте, что вам нужно от продукта, как его будут использовать, что в нем должно быть, а что, наоборот, точно стоит исключить. Опишите это с использованием не качественных, а количественных характеристик.

С этим пониманием обратитесь к подрядчику. Возможно, он предложит использовать не ТЗ, а гибкие методологии создания продукта — когда сначала делают небольшой прототип, выпускают его, а затем собирают обратную связь от первых клиентов и постоянно дополняют требования на основе этой аналитики. С таким подходом проект реализуется с учетом потребности клиента.

Вместо ТЗ выгоднее сначала сделать предпроектное обследование, изучить реальные потребности клиентов, вместе с аналитиком подрядчика. А затем решать, нужно ли ТЗ вообще.

Может быть, выгоднее и эффективнее выполнять бизнес-задачу, например, с помощью SCRUM. Действуя небольшими итерациями в 1-2 недели, анализируя результат и постепенно дополняя требования.

### Кратко — универсальные советы по составлению ТЗ

Составляя ТЗ самостоятельно или с подрядчиком, придерживайтесь следующих правил:

- Если у вас большой и нестандартный проект, стоит изучить цены на составление ТЗ. Возможно, выгоднее один раз заплатить аналитику за создание подробного документа

и открыть тендер среди подрядчиков, чем самому искать исполнителей и делать несколько ТЗ по их шаблонам.

- Прописывайте требования однозначно, используйте количественные, а не качественные характеристики.
- Поделитесь с подрядчиком общей информацией о компании и проекте — это поможет исполнителю лучше понять целевую аудиторию продукта и не допустить ошибок.
- Составьте для исполнителя словарь терминов из вашей отрасли, которые используются в ТЗ.
- Посоветуйтесь с IT-специалистами из сторонних отделов. Добавьте в ТЗ информацию о технологиях, системах и бизнес-процессах, в которые будет интегрирован новый продукт.
- Распишите сценарии использования — сначала действие пользователя, затем результат, который должен выдать ваш продукт.
- Опишите требования с помощью чек-листа проверки — подумайте, как бы вы стали проверять готовый продукт.

## Тема 5. Организация как объект управления

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

## ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Тест 2. Организация как объект управления

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

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



- в) Руководителя и подчиненных.

## ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Контрольная работа по теме 3.

Вариант 1.

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

Вариант 2.

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

## УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Вопросы для обсуждения:

- 3.1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
- 3.2. Какие уровни управления выделяют в организации?
- 3.3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
- 3.4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?
- 3.5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?
- 3.6. Почему организацию называют «открытой системой»?
- 3.7. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?
- 3.8. Какие системы изучает менеджмент?
- 3.9. Какими свойствами обладают системы?
- 3.10. В чем сущность организации как «черного ящика»?
- 3.11. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?
- 3.12. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?
- 3.13. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?

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

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;
ОК 08.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

**ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Тест 3. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента (темы 6 и 7)**

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

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

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

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

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

## **ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

### **Контрольная работа по теме 4.**

Вариант 1.

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

Вариант 2.

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

## **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

### **Деловая игра «Выжить в пустыне»**

*Цель деловой игры:*

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

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;
ОК 08.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

*Описание игровой ситуации:*

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

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

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

*Задачи деловой игры:*

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

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

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (*Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»*).
2. Сформулируете **цели** (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и **задачи** (*Как это сделать для выживания?*)
3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)
4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)
5. По результатам 3 и 4 пункта выявите **несколько** стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). **Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.**
6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания **одну** оптимальную, **на ваш взгляд**, альтернативу и **обоснуйте** ее выбор.
7. Реализуйте **одну** выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?
8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

*Результаты деловой игры:*

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

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

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

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

## УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

**Вопросы для обсуждения:**

- 4.2.1..В чем заключается отличие миссии, целей и задач? Их функции?
- 4.2.2. Что такое стратегия?
- 4.2.3. В чем заключается сущность STEEP анализа?
- 4.2.4. В чем заключается сущность SWOT анализа?
- 4.2.5. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа?
- 4.2.6. Как можно применять в управлении SWOT анализ?
- 4.2.7. В чем выражается реализация стратегии?
- 4.2.8. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования?
- 4.2.9. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?



## ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Контрольная работа по теме 5.

Вариант 1.

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

Вариант 2.

1. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
3. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
4. Что первично? Миссия организации или структура?

## УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Вопросы для обсуждения:

- 5.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
- 5.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
- 5.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
- 5.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
- 5.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
- 5.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
- 5.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
- 5.8. Что первично? Миссия организации или структура?

### Тема 8. Мотивация как функция менеджмента

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

## **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Инструкция:

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

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

### **Кейс.**

#### **Уникальный специалист**

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

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

#### **Вопросы:**

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

## КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

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

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

### Кейс.

#### Рестрикционизм по-русски

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

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

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

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

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

ченным настроением губить работу и дальше.

Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь».

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

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

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

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

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

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

### **Вопросы для работы с кейсом:**

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

## Тема 9. Контроль как функция менеджмента. Разработка и принятие управленческих решений.

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

### ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

#### Тест 4. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента. Разработка и принятие управленческих решений. (темы 8 и 9)

1. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
  - а) Потребность в принадлежности.
  - б) Потребность в самовыражении.
  - в) Потребность во власти.
  - г) Потребность в безопасности.
2. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
  - а) Стимулирование.
  - б) Мотивирование.
3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Д. Макклелланда?
  - а) Успех.
  - б) Деньги.
  - в) Свобода.
  - г) Безопасность.

4. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
- а) Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
  - б) Сложность и напряженность работы, уровень вознаграждения.
  - в) Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
  - г) Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.
5. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
- а) Теория Абрахама Маслоу.
  - б) Модель Портера Лоулера.
  - в) Теория Фредерика Герцберга.
  - г) Теория Дэвида Макклеланда.
6. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
- а) Организация.
  - б) Действие.
  - в) Координация.
  - г) Мотивация.
7. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
- а) Мотивация по статусу.
  - б) Внешняя мотивация.
  - в) Мотивация по результату.
  - г) Внутренняя мотивация.
8. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:
- а) Теории ожиданий Врума.
  - б) Теории Портера -Лоулера.
  - в) Теории приобретенных потребностей Макклеланда.
  - г) Теории справедливости Адамса.
9. Каковы причины необходимости контроля в организации?
- а) Неопределенность внешней и внутренней среды.
  - б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
  - в) Конфликты в организации.
  - г) Предупреждение кризисных ситуаций.
  - д) Поддержание успеха.
10. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
- а) В объеме.
  - б) Во времени осуществления.
  - в) В методах.
  - г) В объеме и методах.
11. Главное требование, предъявляемое к контролю - это:
- а) Своевременность.
  - б) Результативность.

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

## **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Инструкция:

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

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

### **Кейс.**

#### **Изменение системы контроля**

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

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

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

После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила представить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчетность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

#### **Вопросы для работы с кейсом:**

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

### **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Инструкция:

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

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

#### **Кейс.**

##### **Нестандартное решение**

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

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

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



При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованию почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами. Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

#### **Вопросы для работы с кейсом:**

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

### **Тема 10. Процесс коммуникаций в организации. Управление конфликтами.**

#### **КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ**

Инструкция:

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

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

#### **Кейс.**

##### **Слышать, но не слушать**

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

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

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

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

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

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный

бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

**Вопросы:**

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

## УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

### Рекомендуемые темы докладов

#### Тема 2. История развития менеджмента

Подготовить доклады:

1. Тейлор и его вклад в развитие менеджмента американских фирм.
2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца.
3. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
4. Школа научного менеджмента: основные идеи и противоречия.

### Методические указания к подготовке доклада

Своеобразной формой небольшого научного исследования является доклад на семинарах, конференциях. В ходе подготовки доклада у студента вырабатываются навыки самостоятельного творческого мышления, умение анализировать и систематизировать многочисленную информацию, поставляемую учебными и научными изданиями, периодикой, средствами массовой информации. Кроме того, опыт публичных выступлений позволяет студенту сформировать ряд коммуникативных качеств, таких как умение четко и доступно излагать свои мысли, делать выводы, наличие яркой и образной речи и других, без которых невозможно активное и успешное продвижение по карьерной лестнице молодого специалиста.

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

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

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

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

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

5. Работа над текстом доклада. Прежде всего, необходимо помнить, что время доклада ограничено. Поэтому следует отбирать только наиболее важный материал. Как правило, это развернутый тезис из конспекта-структуры и его доказательство или примеры. При этом необходимо избежать «разорванности» текста, одно должно плавно вытекать из

другого, соответствовать логической линии доклада. Это особенно важно при работе с несколькими источниками.

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

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

В письменном виде объем доклада составляет 7-10 стр.

## Ключ

Ключ к тесту 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента. История развития менеджмента  
(тема 1 и 2)

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

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

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

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

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

Ключ к тесту 4. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента. Разработка и принятие управленческих решений (темы 8 и 9)

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

## 2.2. Материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в форме дифференцированного зачета.

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

### Вопросы к дифференцированному зачету

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

### Кейсовые задания<sup>1</sup>

#### Кейс 1. Уникальный специалист

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

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

---

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

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

### **Вопросы:**

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

### **Кейс 2. Сверхнагрузка**

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

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

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

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

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

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

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

### **Вопросы:**

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

### **Кейс 3. Либо я, либо он**

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

только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

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

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

### **Вопросы:**

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

### **Кейс 4. Неприятное соседство**

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

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

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

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



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

### **Вопросы:**

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

### **Кейс 5. Достойный кандидат**

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

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

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

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

### **Вопросы:**

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

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

### **Кейс 6. Переезд**

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

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

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

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

#### **Вопросы:**

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

### **Кейс 7. Долг платежом красен**

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

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

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился

в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

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

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

### **Вопросы:**

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

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

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

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

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

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

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

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

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать

долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

### **Вопросы:**

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

### **Кейс 9. Охота за IT-головами**

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

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

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

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

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

### **Вопросы:**

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

## Кейс 10. Слишком умные сотрудники

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

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

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

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

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

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

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

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

### Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?

3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

## Литература

### Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 09.06.2024). – Режим доступа: по подписке.

### Дополнительная литература:

1. Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учебное пособие / Е.Н. Кнышова. — Москва : ИД ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 304 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0106-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141806> (дата обращения: 09.06.2024). – Режим доступа: по подписке.

### Интернет-ресурсы:

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