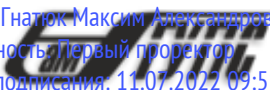


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гнатюк Максим Александрович  
Должность: Первый проректор  
Дата подписания: 11.07.2022 09:51:21  
Уникальный программный ключ:  
8873f497f100e798ae8c92c0d38e105c818d5410

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

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**  
**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**38.03.01 ЭКОНОМИКА**  
**«УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ»**

## Содержание

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

## 1. Пояснительная записка

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

Формы промежуточной аттестации: экзамен, предусмотренный учебным планом (очная форма обучения 4 семестр; заочная форма обучения 3 курс).

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
<b>ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</b>
<b>ПК-9: способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</b>

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр 4(очное), 3 курс(заочное))
<b>ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</b>	Обучающийся знает: Подходы к принятию управленческих решений в системе менеджмента.	Задания (№ 1- № 15)
	Обучающийся умеет: Использовать современные технологии менеджмента при разработке управленческих решений.	Задания (№ 31 - № 32)
	Обучающийся владеет: Навыками анализа и выработки управленческих решений.	Задания (№ 33)
<b>ПК-9: способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</b>	Обучающийся знает: Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управление конфликтами	Задания (№ 16- № 30)
	Обучающийся умеет: Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.	Задания (№ 34- № 35)
	Обучающийся владеет: Современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	Задания (№ 36)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

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

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

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<p><b>ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</b></p>	<p><b>Обучающийся знает:</b> Подходы к принятию управленческих решений в системе менеджмента.</p>
<p><b>1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. инструмент управленческой деятельности;</li> <li>2. продукт управленческой деятельности;</li> <li>3. выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий;</li> <li>4. форма воздействия субъекта на объект;</li> <li>5. управленческий документ.</li> </ol> <p><b>2. Организационные свойства управленческого решения - это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. плановость;</li> <li>2. последовательность;</li> <li>3. целенаправленность;</li> <li>4. правомерность.</li> </ol> <p><b>3. Где формируется эффективность решения?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. на стадии утверждения;</li> <li>2. на стадии реализации;</li> <li>3. на стадии разработки;</li> <li>4. на всех стадиях.</li> </ol> <p><b>4. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. эффективность управленческого решения;</li> <li>2. качество управленческого решения;</li> <li>3. надежность управленческого решения;</li> <li>4. оптимальность управленческого решения.</li> </ol> <p><b>5. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. повысит качество управленческого решения;</li> <li>2. помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения;</li> <li>3. приведет к принятию ошибочных управленческих решений.</li> </ol> <p><b>6. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. выявление истинной проблемы организации;</li> <li>2. выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;</li> <li>3. уточнение целей организации;</li> <li>4. выявление количественных данных.</li> </ol> <p><b>7. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. величина потенциального ущерба;</li> <li>2. вероятность наступления последствий принятого решения;</li> <li>3. альтернативность выбора;</li> <li>4. невозможность управления риском;</li> <li>5. надежда на успех.</li> </ol> <p><b>8. На что влияют применяемые к менеджменту научные подходы и принципы?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. на надежность управленческого решения;</li> </ol>	

2. на качество управленческого решения;
3. на профессионализм управленческого решения.

**9. Что подразумевается под внедрением управленческого решения?**

1. управленческая деятельность, связанная с оценкой результатов, полученных после принятия решения;
2. управленческая деятельность, связанная с отдачей соответствующих распоряжений руководителями исполнителям;
3. управленческая деятельность, т.е. фиксируется факт принятия решения, его утверждение;
4. управленческая деятельность, связанная с процессом выработки законодательной основы предприятия;
5. управленческая деятельность по обоснованию, составлению и проверке правильности решения, которая осуществляется аппаратом управления и заканчивается визированием вновь подготовленных документов.

**10. Что не включается в составление плана решения?**

1. сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами, оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;

2. анализ полученной информации;
3. составление программ решения;
4. оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
5. разработка и составление детального плана решения.

**11. На чем основано суждение?**

1. информация;
2. опыт;
3. речь;
4. учение;
5. этика.

**12. Что является основным элементом каждого процесса принятия решений?**

1. задача;
2. приказ;
3. утверждение;
4. проблема;
5. план.

**13. Какие методы использует руководитель при выработке решения?**

1. здравый смысл;
2. аналогия;
3. интуиция;
4. приглашение специалистов со стороны;
5. все вышеназванное.

**14. Как называют совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач:**

1. системой управления ;
2. органом управления;
3. аппаратом управления.

**15. Работодатели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу, потому что:**

1. опыт позволяет принимать решения рационально;
2. опыт позволяет принимать решения с минимальными затратами;
3. суждение на основе опыта является основой множества повседневных управленческих решений.

**ПК-9:** способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

**Обучающийся знает:**

Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управление конфликтами.

**16. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?**

1. да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
2. да, межклассовая;

3. да, заданная системой ответственности;
4. нет.

**17. Что такое власть с точки зрения лидера?**

1. средство достижения цели;
2. допуск к безграничным ресурсам;
3. работа на благо общества;
4. возможность модернизации и развития предприятия.

18. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

1. всегда;
2. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления;
3. никогда;
4. в случае неразумных решений подчинённых;

**19. Что такое валентность вознаграждения?**

1. нерегулярность;
2. мера ценности или приоритетности;
3. открытость;
4. индивидуальная направленность.

**20. Каково обязательное условие лидерства?**

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

**21. На чем основываются административные методы управления?**

1. на штрафных санкциях.
2. на законодательных и нормативных актах;
3. на экономических интересах объектов управления;
4. на воздействии на социально-бытовые условия работающих;

**22. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:**

1. авторитетным работником;
2. формальным лидером;
3. неформальным лидером;
4. лидером-новатором.

**23. Авторитет – это:**

1. власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая другими как то, с чем они согласны и считают правильным;
2. побуждение других к достижению целей организации;
3. передача задач и полномочий лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение;
4. способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти;
5. передача ответственности сверху вниз для выполнения задач.

**24. Этапы процесса управления переменами:**

1. анализ ситуации;
2. давление на подчиненных сверху;
3. планирование процесса перемен;
4. реализация плана перемен;
5. оценка полученных результатов и внесение корректив.

**25. В теории менеджмента комплекс горизонтальных и вертикальных связей и системы полномочий, которые объединяют работников в совместном труде для достижения поставленных целей, составляет сущность:**

1. организационной структуры;
2. информационной системы;
3. интегрированной системы;
4. мотивационной системы.

**26. В соответствии с мотивацией социального поведения работника решение действовать превращается в конкретное действие, когда:**

1. мысленно действие уже совершается;
2. человек окончательно убедился в верности принятого решения;
3. появляется конкретное побуждение к действию.

**27. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9x9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:**

1. тоталитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);
2. социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);
3. либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);
4. кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);
5. компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

**28. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:**

1. авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
2. авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
3. авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
4. авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
5. авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

**29. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:**

1. преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
2. «оригинал» (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
3. «приспособленец» (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);
4. «бунтарь» (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

**30. Найди ошибочное утверждение:**

1. большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
2. зачастую лидер не является менеджером;
3. редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
4. часто лидер — обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</b>	Обучающийся умеет: Использовать современные технологии менеджмента при разработке управленческих решений.

### Практическое задание

31. Ниже приведен перечень типичных организационных решений, Используя схему классификации управленческих решений (см, 1), определите, к каким видам они относятся:

1. Прием на работу специалиста и исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
	Рутинные	Новаторские
Степень повторяемости проблем	Рутинные	Новаторские
Значимость целей	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Прогнозируемые последствия	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решений	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия решений	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации	Документированные	Недокументированные

4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

### Ситуация для анализа

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

Основными структурными подразделениями агентства являются:

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

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственного отделов. Всего собралось человек десять. На специальной доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентство уже делало и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших мог высказать свои идеи и предложения с развитием этих идей, которые также фиксировались на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел — просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.



Вопросы:

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

**ОПК-4:** способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Обучающийся владеет: Навыками анализа и выработки управленческих решений.

33. Российская компания ЗАО «Кофетайм» основана в 2001 г. в Санкт-Петербурге, Компания занимается продажей и обслуживанием кофейных аппаратов для кафе и ресторанов. Основателем и генеральным директором компании является Александр Головин, молодой и энергичный человек, Всего в компании работают 17 человек, в том числе сам Александр, студенческий друг Александра — коммерческий директор Влад, 9 менеджеров по продажам, 2 мастера, которые занимаются установкой и ремонтом аппаратов, Также в штате компании водитель, бухгалтер, менеджер по рекламе, секретарь. На протяжении первых лет работы компания развивалась довольно успешно, постепенно осваивая рынок Санкт-Петербурга. В лучшие годы объем продаж ежегодно удваивался, а численность персонала достигала 10 человек. Провал в продажах СЛУЧИЛСЯ В 2007-2009 гг., когда в период кризиса приостановилось открытие новых кафе и ресторанов, и было крайне трудно найти клиентов. В этот период пришлось сократить больше половины сотрудников, компания выживала в основном за счет обслуживания старых клиентов.

Основным поставщиком ЗАО «Кофетайм» является ЗАО «Бартехно» - крупный дистрибьютор оборудования для кафе и ресторанов из Италии. В 2010-2012 гг. была достигнута договоренность о реализации совместного коммерческого проекта. Компания «Кофетайм» решила активно развиваться в регионах, а «Бартехно» предоставила под этот проект крупный товарный кредит на выгодных условиях. Для «Кофетайм» было важно увеличить объем рынка сбыта, а ЗАО «Бартехно» было заинтересовано в увеличении реализации оборудования. Таким образом, интересы сторон совпадали. Была создана рабочая группа для детальной проработки проекта, которую возглавил Влад. Группа провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими стали: Архангельск, Череповец, Вологда, Мурманск, Петрозаводск, Новгород, Псков и Калининград. В этих городах были открыты филиалы компании. Под эти цели был взят банковский кредит на 2 года, однако большая часть проекта финансировалась за счет собственных средств компании с «Кофетайм».

Александр и Влад планировали, что удастся существенно увеличить оборот, и действительно, объем продаж возрос. Однако через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убыточности большинства филиалов. Некоторые филиалы работали в целом неплохо, однако их задолженность перед головным офисом постоянно росла. Условия сделок с клиентами нарушались, разобраться в причинах плохой работы филиалов было трудно из-за территориальной удаленности, Влад постоянно ездил по командировкам, однако организовать работу не удавалось, В результате ожидания относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом. Александра не покидало ощущение, что руководители филиалов делают за его счет собственный бизнес. Самое неприятное было то, что задолженность перед «Бартехно» становилась все значительнее, и для того, чтобы платить по счетам, компании пришлось взять еще два банковских кредита. Ситуация стала напоминать замкнутый круг: чтобы увеличивать оборот, приходилось брать на реализацию товар от «Бартехно», в итоге кредиторская задолженность возрастала еще больше. Несмотря на внешнее благополучие и рост бизнеса, Александр понимал всю шаткость финансового состояния компании, А ведь скоро подойдет срок погашения кредитов...

В этой ситуации посоветоваться Александру было особенно не с кем, но он собрал совещание из старых сотрудников компании и описал им текущее состояние дел. Его горячо поддержала бухгалтер. Для остальных сотрудников беспокойство Александра относительно роста задолженности стало неожиданностью. В целом в компании понимали, что проект в регионах реализуется не слишком успешно, но считали, что это временные проблемы. В итоге в целях кардинального изменения сложившейся ситуации сотрудниками компании было предложено три варианта решения проблемы. Старый друг Александра Виктор предложил закрыть убыточные филиалы, чтобы сократить потерн. Влад предложил перекредитоваться на более выгодных условиях в другом банке, и за счет новых кредитов попытаться расширить региональный бизнес, А вот недавно принятый на работу в отдел продаж молодой сотрудник Архип предложил два новых проекта, фактически две новые бизнес-линии: установку кофейных аппаратов в бизнес-центрах, университетах и крупных магазинах и сдачу кофемашин в офисы в аренду.

### Задания

1. Проанализируйте ситуацию и сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
2. Выделите факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Разработайте алгоритм принятия управленческого решения, в какой ситуации. С помощью, каких методов вы бы предложили осуществлять выбор альтернатив?
4. Определите наиболее существенные критерии принятия УР, с помощью экспертных оценок оцените их вес («коэффициент значимости»).
5. Осуществите анализ рисков для различных вариантов решения проблемы,
6. Дайте рекомендации компании для подготовки эффективного УР.

**ПК-9: способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта**

Обучающийся умеет: Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

### Аналитические задания

34. Проведите сравнительный анализ понятий “лидер” и “руководитель” и заполните представленную ниже таблицу.

Руководитель	Лидер
Администратор	
Поручает	
Работает по целям других	
План – основа действий	
Полагается на систему	
Использует доводы	
Контролирует	
Поддерживает движение	
Профессионализм	
Принимает решения	
Делает дело правильно	
Уважаем	

2. Ниже приведены высказывания пяти менеджеров.

- 1) Для меня важно принять решение, которое в принципе можно выполнить. Я борюсь за свои идеи и стиль управленческого поведения. Если возникают конфликты, я их устраняю методом принуждения. Для меня на первом плане всегда стоят производственные проблемы. Я требователен и к себе, и к другим.
- 2) Я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, то стараюсь быть в стороне. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо. Я нейтрален и поэтому редко раздражаюсь.
- 3) Для меня важно, чтобы принимаемые решения были творческими, грудными, но реальными, чтобы они встречали понимание и одобрение других. У меня есть собственные убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, прислушиваюсь к мнению других. Если возникают конфликты, я стараюсь выяснить причины и решить проблемы. Меня волнуют как проблемы производства, так и благополучие, и настроение людей,
- 4) Для меня важно сохранять добрые отношения с людьми. Я стараюсь не допускать возникновения конфликтов. Если же они возникают, пытаюсь их разрешить методами уклонения и сглаживания. Я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора. Я со всеми «на ты». Мне недостает требовательности к себе и подчиненным.
- 5) Для меня важно достижение поставленных целей, даже если средства достижения целей не всегда безупречны. В конфликтных ситуациях стараюсь быть объективным и справедливым. При появлении новых идей, альтернативных вариантов, отличных от моих собственных убеждений, готов пойти на компромисс. Стремлюсь поддерживать в коллективе хороший микроклимат и обеспечивать его ритмичную работу.

### Задание

Проанализируйте приведенные выше высказывания:

- a) отметьте то из них, которое в большей мере отвечает вашему представлению о наиболее аффективном типе управленческого поведения;
- б) определите тип управленческого поведения каждого менеджера согласно «решетке» Р. Блэйка и Дж. Моутон.
4. Дайте анализ основных действий по руководству подготовкой и проведением деловых совещаний.

35. Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства.

Стиль руководства	Методы управления
1	1
	2
	3
	4

	5
2	1 2 3 4 5
3	1 2 3 4 5

ПК-9: <b>способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</b>	Обучающийся владеет: Современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).
---	---

### 36. Кейс «Такое разное лидерство»

Летним вечером в одном из многочисленных кафе одного из красивейших городов мира состоялась встреча недавних выпускников ведущего университета страны, прошедших обучение по специальности «Менеджмент в туризме». Они уже успели несколько лет поработать и сейчас делились впечатлениями о своем опыте работы. Отличница курса, в свое время подававшая очень большие надежды, рассказала о своем опыте работы в туристском агентстве:

«Коллеги!»

Год назад я устроилась на работу в агентство «Мир на ладони». Сейчас я занимаюсь там направлением «Прибалтика — Скандинавия». Вместе со мной еще работает несколько специалистов по другим направлениям. Мы получаем фиксированную заработную плату плюс дополнительный процент с продаж. Конечно, это здорово нас мотивирует!

Кроме этого у нас еще постоянно работает несколько консультантов. Как правило, это студенты старших курсов. Наш руководитель, Петр Свободин, позволяет им самим создавать свой рабочий график и распределять обязанности. Главное, чтобы в офисе с 9 до 21 ч постоянно присутствовали два консультанта. Это, конечно, очень удобно для них, так как позволяет совмещать работу с учебой. Поэтому они редко уходят в другие туристские фирмы, а так как фирма динамично развивается, после завершения обучения у них есть перспектива занять место специалиста по направлению. Правда, иногда такой график создает неразбериху в нашей работе. Да и студенты ребята вспыльчивые, амбициозные. Так что часто возникают ссоры и конфликты из-за распределения работ и часов присутствия. Но наш Петр ни во что не вмешивается, предлагает все решать самим. Наверное, боится, что его обвинят в наличии любимчиков.

Вообще он и нам предоставляет самим составлять графики работы и определять, кто и когда пойдет в отпуск. Мы составляем план, удовлетворяющий всех. А еще Петр приветствует постоянную ротацию своих сотрудников. Считает, что, только поработав на месте коллеги, можно понять его проблемы и вовремя прийти на помощь или решить совместную задачу. Это очень помогает работать с капризными клиентами, которые сами не знают, чего хотят.

У нас очень редко кого-то увольняют. Чтобы вызвать серьезный гнев директора, нужно очень постараться. Фирма достаточно успешна, так что штат неуклонно растет. Сейчас вот даже подумываем открыть еще один филиал. Так что, возможно, меня скоро повысят!

Самое главное для нас — это наши клиенты. Наш директор не устает это повторять. Петр часто выходит сам пообщаться с клиентами, хотя бы на несколько минут. Многие из нас учились у него правилам общения. Он и с нами очень дружелюбен. Всегда поинтересуется, как дела. Вообще, у нас очень сплоченный коллектив. Все стараются работать с полной отдачей. Так что я очень рада, что попала на работу именно в эту компанию. Там есть чему поучиться».

Тут в разговор вступил бывший староста курса;

«А вот у нас совсем другой руководитель. Я работаю в достаточно крупной туристской фирме. У нас около 30 сотрудников. Испытательный срок очень жесткий. Он длится три месяца, а тех, кто не справился с обязанностями, сразу же увольняют.

Вообще, неопытному специалисту попасть к нам достаточно сложно. Иван Петрович Молотков лично проводит собеседование с каждым кандидатом, подробно расспрашивает об образовании и опыте работы. Он старается набирать лучших из лучших. К непосредственной работе с клиентами допускаются только самые опытные. Но и заработная плата у них соответствующая. Остальные же проводят подготовительную работу или работают с контрагентами. В зависимости от сложности или объема работ им может быть назначена премия.

Но при этом за ошибки и недочеты достаточно жестко штрафуют или могут даже уволить. Иван Петрович постоянно устраивает нам тестирования на уровень владения иностранным языком, а также проверяет наши знания, но тем регионам, на продаже которых мы специализируемся. Каждый год мы должны проходить тренинги и повышение квалификации, стремиться к постоянному росту и развитию.

Его абсолютно не интересуют наши личные проблемы и переживания. Нам запрещено опаздывать и отпрашиваться с работы. График отпусков составляется на год вперед и жестко соблюдается. Конфликты и споры не приветствуются. В целом, есть только два мнения: начальника и неправильное. Хотя, надо признать, он профессионал в своем деле.

Но зато у нас есть очень хорошие возможности для профессионального и карьерного роста. Да и заработная плата у нас на 15—20% выше, чем в большинстве туристских фирм в городе. Конечно, иногда бывает тяжело работать в такой атмосфере. Но в целом, я не жалею, что пошел именно сюда. Это очень хорошая рабочая школа!»

#### Вопросы

1. Используя различные теории лидерства и руководства, дайте характеристику стилям лидерства Петра Свободина и Ивана Петровича Молоткова.
2. Как вы считаете, какой стиль руководства является более эффективным, Свободина или Молоткова? Аргументируйте свою точку зрения.
3. Дайте рекомендации по совершенствованию системы управления для двух компаний.

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

#### Вопросы к экзамену

1. Отличия школы научного управления от классической школы управления?
2. Суть и вклад школы «человеческих отношений» и школы «человеческих отношений» в современный менеджмент.
3. Современные подходы к управлению.
4. Сформулируйте определение понятия «принципы управления» и охарактеризуйте общие принципы управления.
5. Сущность и взаимосвязь функций управления.
6. Понятие и классификация методов управления.
7. Сформулируйте определение понятия «организация». Охарактеризуйте слагаемые организации.
8. Сущность факторов внутренней среды.
9. Характеристика факторов внешней среды. Одинаково ли их воздействие на процессы, протекающие в организации?
10. Элементы организационной структуры управления, их характеристика.
11. Дайте характеристику линейно-функциональной организационной структуры управления.
12. Дайте характеристику дивизиональной организационной структуры управления.
13. Назовите элементы процесса коммуникации. Охарактеризуйте их.
14. Виды коммуникаций в организации. Дайте им характеристику.
15. Что понимается под управленческим конфликтом, основные виды конфликтов в организации.
16. Стили разрешения конфликтов.
17. Какие стадии различают в процессе конфликта и каково их содержание.
18. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации.
19. Сущность теории мотивации А. Маслоу и какие группы факторов оказывают влияние на работу в соответствии с теорией мотивации Ф. Герцберга.
20. Какие потребности присущи людям в соответствии с теорией мотивации Дэвида Мак-Клелланда?
21. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для ее использования в практике управления.
22. Понятие организационной культуры, её элементы и функции.
23. Модели организационной культуры.
24. Миссия и цели организации.
25. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
26. Стадии процесса принятия управленческих решений.
27. Методы принятия управленческих решений.
28. Модели принятия управленческих решений.
29. Сущность теории «Х» и теории «У» Дугласа Макгрегора.
30. Выявите сходства и различия в стилях и методах управления.
31. Понятие и сущность эффективности менеджмента. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
32. В чем суть метода номинальной групповой техники? Какова его особенность?

33. Какие преимущества у метода Дельфы?
34. Каким образом осуществляется метод «мозговой атаки»?
35. Назовите основные виды контроля и охарактеризуйте их.
36. Матричная структура: преимущества и недостатки.
37. Опыт менеджмента зарубежных стран.
38. Нормативный и графические методы планирования..
39. Опыт менеджмента зарубежных стран.
40. Полномочия и их виды.
41. Портфельные модели анализа (матрица БКГ, Модель GE/McKensey).
42. Бюджетный и балансовый методы разработки планов.
43. Концепции ситуационного подхода лидерства.
44. Власть и ее виды.
45. Управленческая решетка.
46. Конкурентные стратегии.
47. Стратегии интеграции.
48. Стратегии диверсификации.
49. Линейная и функциональная организационные структуры.
50. Виды менеджмента.
51. Традиционные теории лидерства.
52. Понятие, сущность, виды планирования.
53. Формальные и неформальные группы в организациях.
54. Типы организационных изменений. Принципы управления процессом изменений.
55. Причины сопротивления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениями.
56. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.

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

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

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

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

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

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

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

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

*Виды ошибок:*

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

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

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

### **Критерии формирования оценок по экзамену**

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

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

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

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