

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 15.10.2024 13:19:42

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 6

к основной профессиональной образовательной программе

по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение

направленность (профиль) программы

Товарная экспертиза, оценочная деятельность и управление

качеством

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г. В. ПЛЕХАНОВА

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и цифровых технологий протокол

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### **Б1.О.17 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки 38.03.07 Товароведение**

**Направленность (профиль) программы «Товарная экспертиза, оценочная деятельность и управление качеством»**

**Уровень высшего образования *Бакалавриат***

Год начала подготовки 2024

Краснодар – 2023 г.

**Составитель:**

к.э.н., доцент кафедры экономики и цифровых технологий протокол  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова Т.П. Хохлова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и цифровых технологий  
протокол № 8 от 16.03.2023 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Менеджмент»

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	<p>УК-3.1.3-1. <b>Знает</b> основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы</p> <p>УК-3.1.3-2. <b>Знает</b> методы оценки эффективности командной работы</p> <p>УК-3.1.3-3. <b>Знает</b> основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде</p> <p>УК-3.1.У-1. <b>Умеет</b> проектировать межличностные и групповые коммуникации</p> <p>УК-3.1.У-2. <b>Умеет</b> определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией</p> <p>УК-3.1.У-3. <b>Умеет</b> выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды</p>	<p>Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента</p> <p>Тема 2. Предприятие как объект и система управления</p> <p>Тема 3. Функции менеджмента</p> <p>Тема 4. Методы управления предприятием</p> <p>Тема 5. Коммуникации в менеджменте организации</p> <p>Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений</p> <p>Тема 7. Менеджмент персонала организации</p> <p>Тема 8. Групповая динамика и командообразование</p> <p>Тема 9. Управление конфликтами и стрессами</p> <p>Тема 10. Управление изменениями и нововведениями</p> <p>Тема 11. Социофакторы и корпоративная культура предприятий</p> <p>Тема 12. Эффективность менеджмента</p>
	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	<p>УК-3.2. 3-1. <b>Знает</b> теоретические основы и практические аспекты организации командной работы</p> <p>УК-3.2. 3-2. <b>Знает</b> основные методы анализа группового взаимодействия</p> <p>УК-3.2. 3-3. <b>Знает</b> методы анализа командных ролей</p> <p>УК-3.2. У-1. <b>Умеет</b> проектировать и организовывать командную работу</p> <p>УК-3.2. У-2. <b>Умеет</b> определять и корректировать командные роли</p>	<p>Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента</p> <p>Тема 2. Предприятие как объект и система управления</p> <p>Тема 3. Функции менеджмента</p> <p>Тема 4. Методы управления предприятием</p> <p>Тема 5. Коммуникации в менеджменте организации</p> <p>Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений</p> <p>Тема 7. Менеджмент персонала организации</p> <p>Тема 8. Групповая динамика и командообразование</p> <p>Тема 9. Управление конфликтами и стрессами</p> <p>Тема 10. Управление измене-</p>

		УК-3.2. У-3. <b>Умеет</b> определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	ниями и нововведениями Тема 11. Социофакторы и корпоративная культура предприятий Тема 12. Эффективность менеджмента
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы	УК-6.1. У-1. <b>Умеет</b> эффективно организовывать и структурировать свое время УК-6.1. У-2. <b>Умеет</b> критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач	Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента Тема 2. Предприятие как объект и система управления Тема 3. Функции менеджмента Тема 4. Методы управления предприятием Тема 5. Коммуникации в менеджменте организации Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений Тема 7. Менеджмент персонала организации Тема 8. Групповая динамика и командообразование Тема 9. Управление конфликтами и стрессами Тема 10. Управление изменениями и нововведениями Тема 11. Социофакторы и корпоративная культура предприятий Тема 12. Эффективность менеджмента
	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.2. З-1. <b>Знает</b> содержание и принципы самоорганизации и саморазвития УК-6.2. З-2. <b>Знает</b> свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования УК-6.2. З-3. <b>Знает</b> современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности УК-6.2. У-1. <b>Умеет</b> планировать цели и направления своей социальной и профессиональной деятельности с учетом личностных характеристик, внешних и внутренних факторов и угроз	Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента Тема 2. Предприятие как объект и система управления Тема 3. Функции менеджмента Тема 4. Методы управления предприятием Тема 5. Коммуникации в менеджменте организации Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений Тема 7. Менеджмент персонала организации Тема 8. Групповая динамика и командообразование Тема 9. Управление конфликтами и стрессами Тема 10. Управление изменениями и нововведениями Тема 11. Социофакторы и корпоративная культура предприятий Тема 12. Эффективность менеджмента

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

#### Вопросы для проведения опроса обучающихся

##### Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента.

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Предметно-целевое содержание менеджмента.
2. Основные законы и закономерности менеджмента.
3. Общие, частные и специфические принципы управления.
4. Базовые принципы постановки задач и выработки решений.
5. Современные методологические подходы в менеджменте.

##### Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Понятие и цели управленческих решений
2. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений
3. Особенности принятия решений на предприятии.
4. Характеристика факторов, влияющих на качество управленческих решений
5. Приемы повышения качества управленческих решений на предприятии

#### **Критерии оценки:**

**1,0 балл** выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,8 балла** выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,5 балла** выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

### Задания для текущего контроля

#### Тестовые задания

##### Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента.

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Руководящие правила, основные положения, нормы, которыми должны руководствоваться работники управления – это \_\_\_\_\_ управления:

- а) законы
- б) принципы
- в) функции
- г) методы

2. Разработка принципов и функций управления является достижением:

- а) школы поведенческих наук
- б) классического (административного) управления
- в) школы научного управления
- г) бихевиоризм

3. Целью менеджмента организации является:

- а) повышение эффективности и конкурентоспособности организации
- б) устойчивость на рынке
- в) долгосрочное планирование
- г) минимизация затрат на управление

### **Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Управленческое решение, результат которого распространяется на одного конкретного работника, называется в менеджменте:
  - а) глобальным
  - б) детерминированным
  - в) локальным
  - г) краткосрочным
2. Эффективность использования метода «мозгового штурма» при принятии управленческих решений определяется:
  - а) информационным обеспечением процесса принятия решений
  - б) реализацией творческого потенциала лиц, участвующих в принятии решения
  - в) сочетанием методологии и организации работы в процессе принятия решений
  - г) временным регулированием работы лиц, принимающих решения
3. Продуктом труда менеджера является:
  - а) информация
  - б) решение
  - в) полномочия
  - г) власть

### **Критерии оценки:**

- 2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;
- 1,5 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;
- 1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;
- 0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

## **Задания для творческого рейтинга**

### **Темы докладов**

#### **Тема 1. Общая характеристика и эволюция менеджмента.**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Эволюция концепций менеджмента.
2. Характеристика основных достижений школ менеджмента.
3. Человеческие ресурсы как ключевой фактор менеджмента современного предприятия.
4. Методологические подходы менеджмента: процессный, ситуационный, системный, программно-целевой и др.
5. Современная предметно-целевая область менеджмента.

#### **Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Сущность и типология управленческих решений
2. Требования к качеству управленческих решений
3. Процесс принятия решений.
4. Факторы качества управленческих решений
5. Пути повышения качества управленческих решений на предприятии

**Критерии оценки:**

**3 балла** – выставляется обучающемуся, если выполнены все требования к написанию реферата (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблема и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентации,

**2 балла** – выставляется обучающемуся, если основные требования к реферату (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**1 балл** – выставляется обучающемуся, если имеются существенные отклонения от требований к реферату (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

**Кейсы****Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

**Задание.** Вы назначены руководителем группы по реализации продукции собственного приготовления предприятия питания «Гурман». С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных.

Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягощается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

*Вопросы и задания:*

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.
3. К вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя.
4. Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.
5. Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.

Принятые управленческие решения обосновать.

**Тема 5. Коммуникации в менеджменте предприятий**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

**Задание.** Вы утверждены в должности руководителя одного из подразделений сети массового питания «Трапеза» в момент, когда там сложилась критическая ситуация. Коллектив с вами незнаком, в ближайшее время должно пройти собрание коллектива.

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

*Вопросы и задания:*

Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

**Задание.** Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше времени. Друзья не виделись почти пять лет.

В приемной (Владимир возглавлял сеть кафе) Александра встретила секретарь. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы». Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался это скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

*Вопросы:*

1. Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды?
2. К какому типу деловой культуры (по отношению ко времени) принадлежат, по Вашему мнению, Владимир и Александр?

### **Критерии оценки:**

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,8 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

## **Эссе**

### **Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Преимущества и недостатки системы управления в конкретном предприятии питания (структура, стимулирование труда, стиль руководства и др.). Приведите примеры, ситуации. Сформулируйте и обоснуйте пути решения выявленных проблем управления.

2. Докажите (или опровергните) высказывание Д. Новака: «Сначала люди, а прибыль и продажи последуют» (девиз компании Yum! Brands – мирового лидера ресторанных сетей).

3. Проанализируйте организацию труда в конкретном предприятии питания (обслуживание, разделение труда, ответственность и др.). Приведите конкретные примеры,



ситуации. Каковы Ваши предложения по устранению выявленных проблем на данном предприятии?

### **Тема 5. Коммуникации в менеджменте организации**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Личности и достижения выдающихся российских управленцев (по выбору). Каков их личный вклад в развитие менеджмента? Каковы место и роль их идей в современной практике управления? Приведите конкретные примеры, комментарии. Сформулируйте и обоснуйте собственное мнение.

2. Личности и достижения выдающихся зарубежных менеджеров (по выбору). Каков их личный вклад в развитие теории и практики управления? Приведите конкретные примеры, ситуации. Обоснуйте, какие, по Вашему мнению, элементы зарубежного опыта могут быть полезны в российской практике?

3. Стиль управления известного Вам руководителя (менеджера). Проанализируйте его особенности, преимущества, недостатки. Приведите конкретные примеры, ситуации. Сформулируйте и обоснуйте предложения по устранению выявленных проблем с учетом изученных Вами подходов к управлению.

#### **Критерии оценки:**

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**1 балл** - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**0,2 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

### **Расчетно-аналитические задания/ задачи**

#### **Тема 12. Эффективность менеджмента**

**Индикаторы достижения: УК – 3.1; УК – 3.2; УК - 6.1; УК - 6.2.**

1. Среднесписочная численность работающих в кафе «Смак'К» составляет 30 человек. Среднемесячная заработная плата – 13000 руб. Определите годовой и месячный фонд оплаты труда.

2. В ресторане «Лагуна» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м<sup>2</sup> среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).

3. Бригада работников склада готовой продукции торгово-закупочной фирмы «ТРК» в составе 5 человек за смену продолжительностью 8час. выполнила фасовочные работы на сумму 160 тыс. руб. Рассчитайте среднюю производительность труда работника бригады за смену, за час работы.

4. В кофейне «КоFF» оплата труда кондитера при повременной оплате составляет 12000 руб. при норме выпуска кондитерских изделий 500 ед. в месяц. Определите заработок кондитера, работающего на прямой сдельной оплате труда при фактической выработке 600 ед. Как изменится его заработок при увеличении выработки на 150 ед.?

5. Посредник реализует продукцию фирмы на условиях комиссионной оплаты в размере 2% объема продаж. Определите его заработок за месяц при продаже на сумму 1300 тыс. руб. Как изменится размер оплаты труда при увеличении продаж на сумму 300 тыс. руб.?

6. Работник для совершения крупной покупки нуждается в денежных средствах в сумме 120 тыс. руб. Его труд оплачивается работодателем на условиях комиссионного вознаграждения в размере 2,5% от сумм заключенных сделок на продажу. На какую сумму работник должен заключить сделок? Сколько времени ему понадобится, если в среднем в месяц он заключает сделок на 1200 тыс. руб.?

7. Сеть закусочных «Д’Иван» внедряет на рынок новые виды кулинарной продукции. В первый месяц объем продаж составил 17200 руб., во второй месяц – 25800 руб., в третий – 43000 руб. Определите темп роста продаж за каждый месяц. Рассчитайте среднемесячный темп роста продаж.

8. Компания «РеалКом», реализующая оборудование для предприятий питания, увеличила объем продаж принтеров с 6 тыс. ед. до 9 тыс. ед. Прибыль от продажи одного принтера составляет 1300 руб. Определите размер прибыли предприятия от продаж принтеров, в т.ч. дополнительно полученной прибыли.

9. Объем денежной выручки пиццерии «Май» составил за год 2825 тыс. руб. Установите размер прибыли от продаж при условии, что ее доля в денежной выручке предприятия в среднем составляет 12%.

10. В результате внедрения бонусных программ денежная выручка отдела продаж компании возросла на 13,5%. Рассчитайте, как изменится прибыль от продаж при условии, что по опыту работы компании рост денежной выручки на 1% позволяет увеличить прибыль от продаж в среднем на 0,2%.

11. Вследствие усилившейся конкуренции прибыль от продаж кафе «Весна» снизилась на 3,5%. Определите изменение денежной выручки, если при сложившемся соотношении 1% снижения прибыли от продаж соотносится с уменьшением денежной выручки в среднем на 4%.

12. Вследствие ошибок в системе стимулирования производительность труда работников фирмы «Мега-С» снизилась с 5902 тыс. руб. на 12%. Установите сложившуюся производительность труда работников.

13. После внедрения нового торгово-технологического оборудования производительность труда работников кафе «Комфорт» увеличилась на 15%. Укажите, как изменится прибыль от продаж, если по опыту работы предприятия рост производительности труда на 1% позволяет увеличить прибыль от продаж в среднем на 0,2%.

14. Руководство мини-пекарни «Сластена» объявило, что для реализации стратегических целей необходимо обеспечить получение прибыли от продаж в размере не менее 950 тыс. руб. Рассчитайте, какой для этого должна быть денежная выручка, если на 1 руб. выручки приходится в среднем 0,22 руб. прибыли от продаж.

15. Необоснованная кадровая политика руководства предприятия привела к снижению прибыльности (эффективности труда) персонала на 147 тыс. руб. или на 9%. Найдите исходное значение прибыльности персонала.

16. За счет расширения зоны обслуживания денежная выручка закусочной «24 часа» возросла и составила 27015 тыс. руб. Определите размер фонда оплаты труда персонала, если по опыту работы предприятия его доля по отношению к денежной выручке в среднем составляет 6%.

17. В ООО «Восток» на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,17 руб. расходов на оплату труда. Определите размер оплаты труда работников при объеме денежной выручки 3196 тыс. руб.

18. В ресторане «Визит» в результате проведенных мероприятий фонд оплаты труда работников увеличился на 8%. Укажите, как изменился объем денежной выручки, исходя из того, что увеличение оплаты труда на 1% обеспечивается ростом денежной выручки магазина в среднем на 1,8%.

19. Опыт работы ИП «Уют» показывает, что при росте денежной выручки на 1% оплата труда работников увеличивается в среднем на 0,6%. Как должна увеличиться денежная выручка, чтобы оплата труда работников возросла на 2%?

20. В результате введения соревнования между отделами объем продаж предприятия увеличился и составил 3709 тыс. руб. Определите размер оплаты труда работников, при условии, что на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,14 руб. расходов на оплату труда.

21. Анализ показателей деятельности ресторана «Каскад» показал, что на 1 руб. расходов на оплату труда персонала приходится в среднем 12 руб. денежной выручки. Определите объем денежной выручки при среднемсячной сумме расходов на оплату труда 89 тыс. руб.

22. В столовой «Спутник» в результате стимулирующих мероприятий производительность труда персонала увеличилась на 14%. Рассчитайте, как изменится оплата труда, если по сложившемуся соотношению рост производительности труда на 1% сопровождается увеличением оплаты труда в среднем на 0,7%.

23. В компании «Аква» в результате введения стимулирующих выплат фонд оплаты труда увеличился на 7%. Укажите, как изменилась производительность труда работников, если по опыту работы предприятия увеличение оплаты труда на 1% сопровождается увеличением производительности труда на 1,6%.

24. В кондитерской «Гранд» с численностью 19 чел. производительность труда снизилась на 16430 руб. Установите потери денежной выручки для организации. Рассчитайте, при каком размере производительности труда объем денежной выручки может составить 3785 тыс. руб.

25. В ООО «Альянс» было проведено обучение в виде тренинга продаж для 5 сотрудников стоимостью 5200 руб. за каждого участника. В итоге выручка от продаж возросла на 42 тыс. руб. Укажите размер дополнительно полученной прибыли от продаж.

26. В ООО «Маяк» рентабельность продаж составляет 6,2% при размере прибыли от продаж 501 тыс. руб. Укажите объем денежной выручки предприятия. Рассчитайте, насколько следует увеличить прибыль от продаж, чтобы рентабельность составила 7,0%?

27. В ТРК «Парус» при объеме денежной выручки 5463 тыс. руб. рентабельность продаж снизилась на 1,2%. Определите размер снижения прибыли от продаж. Укажите, какой должна быть прибыль от продаж, чтобы рентабельность увеличилась до 6,5%?

28. В фирме «Сириус» численностью 29 чел. прибыльность персонала снизилась на 8970 руб. Установите потери прибыли от продаж. Рассчитайте, насколько следует увеличить прибыльность персонала, чтобы компенсировать потери и получить дополнительную прибыль в размере 120 тыс. руб.?

### **Критерии оценки:**

**1 балл** - выставляется студенту при условии правильного решения задачи (85 - 100%);

**0,75 балла** - выставляется студенту при условии правильной методики решения задачи, но незначительных (арифметических и др.) погрешностях (70 - 84%);

**0,5 балла** - выставляется студенту, если задача решена не полностью (выполнены не все действия - 50 – 69%);

**0 баллов** - выставляется студенту, если задача не решена, либо допущены серьезные ошибки (менее 50%).

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Структура зачетного задания**

Наименование оценочного средства	Максимальное количество баллов
Вопрос 1. Внешняя среда организации	10
Вопрос 2. Сущность, структура и значение корпоративной культуры	10
Практическое задание (расчетно-аналитическое)	20
Итого	40

**Задания, включаемые в зачетное задание**

**Типовой перечень вопросов к зачету:**

1. Сущность и содержание, цели и задачи менеджмента
2. Роль и значение менеджмента в рыночной экономике
3. Характеристика категорий менеджмента: законы, закономерности, принципы управления и др.
4. Характеристика категорий менеджмента: объект и субъект управления, система управления, связи, отношения и др.
5. Характеристика категорий менеджмента: структура управления, цель, средства, результат, эффективность управления и др.
6. Предпосылки развития менеджмента
7. Эмпирический (опытно-практический) этап развития менеджмента
8. Научный этап развития менеджмента
9. Краткая характеристика школ менеджмента
10. Сущность и достижения школы научного управления
11. Сущность и достижения административной (классической) школы менеджмента
12. Сущность и достижения школы человеческих отношений
13. Сущность и достижения школы поведенческих наук
14. Сущность и достижения школы современной науки управления
15. Методологические подходы менеджмента: процессный, системный, ситуационный
16. Современные подходы к управлению: программно-целевой, клиентоориентированный, ценностный, всеобщее управление качеством, синергетический и др.
17. Развитие управления в России
18. Американская модель управления
19. Японская модель управления
20. Западноевропейская модель управления
21. Сущность и классификация организаций
22. Организационно-правовые формы организаций
23. Законы организаций, их проявление в сфере управления
24. Общая характеристика систем управления
25. Функционирование систем управления
26. Внешняя среда организации
27. Внутренняя среда организации
28. Содержание и классификация структур управления
29. Характеристика иерархических структур управления
30. Характеристика органических структур управления

31. Перспективные формы организации
32. Сущность и общая характеристика функций менеджмента
33. Планирование как функция менеджмента
34. Функция организации
35. Функция мотивации
36. Функция контроля
37. Сущность и классификация методов управления
38. Экономические методы и их реализация на различных уровнях управления
39. Организационно-распорядительные методы управления
40. Социально-психологические методы управления
41. Сущность и виды коммуникаций в организации
42. Управление коммуникациями. Коммуникационный процесс
43. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления
44. Общение как форма коммуникаций в организации
45. Сущность, виды и значение управленческих решений
46. Факторы качества управленческих решений
47. Процесс принятия управленческих решений
48. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений
49. Сущность концепции управления человеческими ресурсами
50. Характеристика персонала организации
51. Система управления персоналом организации
52. Понятие и структура личности. Свойства личности
53. Организация работы коллектива, мотивация и стимулирование работников
54. Сущность и классификация рабочих групп
55. Характеристика групповых процессов в организации
56. Команды и командообразование в организации
57. Сущность и динамика лидерства. Факторы современного лидерства
58. Подходы к эффективному лидерству
59. Понятие, структура и классификация конфликтов
60. Причины, динамика и последствия конфликтов
61. Способы управления конфликтами: структурные, межличностные, др.
62. Характеристика, факторы и динамика стрессов
63. Управление стрессами в организации
64. Повышение стрессоустойчивости персонала и психогигиена стрессов
65. Сущность, динамика и значение изменений и нововведений
66. Процесс осуществления изменений и нововведений
67. Сопроотивления изменениям и их преодоление
68. Сущность, структура и значение корпоративной культуры
69. Формирование и управление корпоративной культурой предприятия. Имидж, репутация, социальная ответственность и этика
70. Сущность и составляющие эффективности менеджмента
71. Характеристика основных показателей эффективности управления.
72. Проблемы и пути повышения эффективности менеджмента.

#### **Типовой перечень практических заданий к зачету**

1. Начальника отдела кадров Громова И.С. назначили на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает. Это привело к росту размеров вознаграждения за труд и способствовало реализации стремления работника к продвижению по службе. Определите вид карьеры Громова И.С.

2. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Укажите, как рассчитывается

коэффициент текучести персонала. Рассчитайте коэффициент текучести персонала (в%) на предприятии в отчетном периоде.

3. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации (при необходимости выбрать несколько вариантов ответа)?

- назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться

- опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников

- не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы

- представить новичка коллективу подразделения.

4. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

- попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

- лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

- выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

5. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

- попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

- выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

- изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

6. Руководство приняло решение включить в систему мотивации предприятия материальное поощрение работниц. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд заработной платы на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определите плановую численность персонала.

7. Вследствие негативного влияния конфликта на отношения в коллективе было отмечено ухудшение морально-психологического климата и увеличение текучести персонала организации. Среднесписочная численность работающих на предприятии - 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу - 230 чел. Рассчитайте коэффициенты текучести персонала.

8. В связи с расширением дилерской сети фирма, следуя концепции специализированного обучения, провела обучение персонала в количестве 10 чел.

Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. руб. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда (в тыс. руб.).

9. Проанализируйте ситуацию и дайте ответ.

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

10. Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите:...

11. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

12. Проанализируйте следующую ситуацию. Как только руководитель выявил каналы распространения слухов в организации, то периодически сам организовывал утечку информации через секретаря и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение. Таким образом, он выявлял возможную реакцию сотрудников. Если она оказывалась благоприятной, он выполнял намеченное, если нет - заново обдумывал план действий.

Какой вид коммуникаций использовал руководитель в данной ситуации?

- формальные
- неформальные.

13. Представьте себе, что обсуждаемая проблема явилась причиной конфликта, возникшего между Вами и Вашим коллегой. Через некоторое время Вы поняли, что рассматриваемая проблема не столь важна для Вас, и Вы не хотите тратить силы на решение данной проблемы. При этом противоположная сторона (Ваш коллега) обладает значительно большей властью. Какой стиль поведения следует выбрать Вам в данной ситуации?

14. Проанализируйте ситуацию. Вы претендуете на вакантную должность. Во время собеседования Вас неожиданно спрашивают: «Хотели бы Вы занять место Вашего руководителя?» Вы понимаете, что интервьюер хочет знать, насколько Вы склонны к конфронтации, насколько Вы честолюбивы и высокомерны. Также он хочет выяснить, насколько Вы ориентированы на достижение цели.

Как Вам следует ответить, чтобы иметь шанс получить это место работы? Выберите наиболее подходящий ответ.

- «Нет, что Вы! Я не претендую на место моего руководителя».
- «Почему бы и нет? Мой опыт и знания вполне позволяют мне этого желать».
- «Если через некоторое время мой руководитель получит повышение, я надеюсь внести в это достаточно весомый вклад. Я ищу руководителя, который поможет мне развить мои способности и вырасти вместе с ним».

- Иной вариант.

15. Проанализируйте ситуацию.

Сотрудник Степанов А.И. занимает рядовую должность в одном из подразделений организации. При этом он постоянно получает приглашения на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, имеет доступ к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руково-

дства. При этом уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

К какому виду карьеры относится карьера Степанова А.И.?

16. В результате неблагоприятных факторов производительность труда персонала компании «ХХХ» снизилась с 8900 руб. до 8220 руб. Вследствие этого денежная выручка при постоянной численности персонала 25 чел. уменьшилась на \_\_\_\_\_ тыс. руб.

17. За счет благоприятных факторов объем продаж компании «Максимус» увеличился с 7630 тыс. руб. на 21%. Прирост производительности труда при постоянной численности персонала 18 чел. составил \_\_\_\_\_ тыс. руб.

18. В результате стимулирующих мероприятий объем продаж организации увеличился на 575 тыс. руб. При условии, что доля прибыли от продаж в денежной выручке составляет 12%, прирост прибыли от продаж составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

19. Для поощрения новаторов руководство компании «Дюна» приняло решение об увеличении фонда оплаты труда с 1230 тыс. руб. на 11%. К поощрению представлены 9 чел. Дополнительные выплаты на каждого сотрудника составили \_\_\_\_\_ тыс. руб.

20. Руководитель ООО «Вираз» (численность персонала 28 чел.) использует стиль управления, характеризующийся централизацией власти, единоличным принятием решений, жесткой дисциплиной и контролем. Стиль управления, используемый руководителем ООО «Вираз», называется:

- либеральный
- консультативный
- авторитарный
- адаптивный

Каковы могут быть последствия выбранного стиля руководства в ООО «Вираз»:

- развитие неформального общения, разрыв личных связей
- расширение полномочий и ответственности
- снижение квалификации и производительности труда
- рост текучести и неудовлетворенности трудом

Какова текучесть персонала в ООО «Вираз» (в %), если из организации за год по собственному желанию уволились 7 чел.

21. В магазине игрушек «Малыш» с численностью 15 чел. производительность труда снизилась на 3200 руб. Вследствие этого потери денежной выручки составили \_\_\_\_\_ тыс. руб.

22. Руководитель организации «Акцент» Светлана А., помимо профессиональных компетенций, обладает привлекательными личными качествами, которые вызывают симпатии и уважение со стороны персонала, желание подчиняться, а иногда – подражать руководителю.

Форма власти в данной организации называется:

- диктаторской
- принудительной
- харизматической
- экспертной

23. Руководитель торгово-закупочной фирмы «РУС» Андрей С. в контактах с деловыми партнерами и подчиненными часто использует способ делового общения, который характеризуется отношением к партнеру как к средству достижения цели. Андрей С. нередко манипулирует фактами, уклоняется от прямых ответов, использует неоднозначные выражения.

Способ общения, используемый руководителем фирмы «РУС», называется:

- соперничество
- сотрудничество
- манипулирование
- согласие



24. Вследствие ошибок в системе управления в компании «Радон» возросли стрессовые нагрузки на персонал. Последствиями индивидуального стресса являются следующие виды изменений (укажите не менее двух вариантов ответа):

- физиологические
- организационные
- психологические
- технические

В результате неблагоприятных факторов производительность труда персонала компании «Радон» снизилась с 8900 руб. до 8220 руб. Вследствие этого денежная выручка при постоянной численности персонала 25 чел. уменьшилась на \_\_\_\_\_ тыс. руб.

25. В фирме «Паритет» возникли конфликтные взаимоотношения между работниками отдела по работе с клиентами и службы доставки. Установите последовательность процедуры разрешения конфликтной ситуации:

- 1 установление цели – согласование пожеланий клиентов о времени доставки товаров с необходимостью рационализации движения транспорта фирмы
- 2 определение ограничений по условиям доставки (время доставки по часам и дням недели, периодичность доставки, интервал завоза, частота движения)
- 3 установление критериев оценки работы (удовлетворенность покупателей, материальные затраты, удовлетворенность персонала и др.)
- 4 выработка альтернативных вариантов решения проблемы, выбор оптимального из них

26. Какую функцию менеджмента следует использовать руководству компании «Триада» для повышения заинтересованности персонала в результатах труда:

- планирование
- контроль
- мотивация
- организация

При увеличении стимулирующих выплат в среднем на 3,5 тыс. руб./чел. при численности персонала 24 чел. расходы на оплату труда в организации увеличатся на \_\_\_\_\_ тыс. руб.

27. Руководство компании «Дюна» приняло решение о внедрении инноваций в работу организации. Это вызвало негативную реакцию персонала в виде неприятия и сопротивления. Данное явление называется:

- инновационный сбой
- инновационный спад
- =инновационный барьер
- инновационный кризис

Для повышения инновационной активности персонала компании «Дюна» целесообразно:

- введение системы отчетов
- профессиональное развитие и обучение
- жесткая система контроля
- поощрение творчества и инициативы

Для поощрения новаторов руководство компании «Дюна» приняло решение об увеличении фонда оплаты труда с 1230 тыс. руб. на 11%. К поощрению представлены 9 чел. Дополнительные выплаты на каждого сотрудника составили \_\_\_\_\_ тыс. руб.

28. В агропромышленной компании на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,14 руб. расходов на оплату труда. При объеме денежной выручки 8250 тыс. руб. размер оплаты труда работников составил \_\_\_\_\_ тыс. руб.

29. Представьте себе, что Вы - руководитель подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

1) Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович - отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный,

мягкий человек. Что Вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

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

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

Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка по два самых значимых фактора для каждого сотрудника: хороший климат в коллективе; гибкий график работы; возможности для проявления инициативы и самостоятельности; развитие профессиональной карьеры; справедливая оценка трудового вклада; уверенность в завтрашнем дне.

30. Для поощрения новаторов руководство компании «Дюна» приняло решение об увеличении фонда оплаты труда с 1230 тыс. руб. на 11%. К поощрению представлены 9 чел. Дополнительные выплаты на каждого сотрудника составили \_\_\_\_\_ тыс. руб.

31. Группа экспертов провела исследование проекта, который заключается в организации нового производства. Было выяснено, что годовая прибыль от реализации проекта составит 500 тыс. руб. Вторая группа экспертов выявила недостатки в экономическом обосновании, представленном первой группой:

Не учтено то обстоятельство, что необходимые материалы будут закупаться у поставщика, экономическое положение которого не отличается стабильностью. В связи с этим возможны задержки в поставках, которые осуществляются раз в месяц. Если хотя бы один из двух наименований не будет закуплен к началу месяца, то это повлечет среднемесячные потери в размере 10 тыс. руб.

Материал	Вероятность срыва поставки, %
А	10
Б	20

Не учтен тот факт, что для обслуживания оборудования потребуется высококвалифицированный персонал, дефицит которого наблюдается на местном рынке рабочей силы. Если хотя бы один из высококвалифицированных работников не будет найден, то это обеспечит среднемесячные потери в размере 5 тыс. руб., которые связаны с повышенным уровнем брака.

Работник	Вероятность приема на работу, %
1	80
2	70
3	60

Не учтена нестабильность рынка сбыта, которая характеризуется следующей таблицей.

Потребитель	Размер возможных потерь, руб.	Вероятность (потери), %
1	40000	20
2	10000	30
3	20000	10

Определить целесообразность осуществления проекта, если вложенные в него 200 тыс. руб. можно вложить в проект с годовой доходностью 50%

32. Инновационный проект реализуется в 3 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет – 50%, на втором – 30%, на третьем – 10%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 400 тыс. руб.; от второго к третьему – 200 тыс. руб. Провал проекта на третьем этапе потребует дополнительных вложений в размере 100 тыс. руб. Условия,

в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

33. Известно ожидание доходности проектов X и Y:

ГОДЫ		1	2	3	4	5
Проект X	Вероятность, %	5	10	60	20	5
	Доходность, %	-20	-10	5	15	20
Проект Y	Вероятность, %	20	20	30	20	10
	Доходность, %	-5	0	5	10	15

Найдите ожидаемый уровень доходности для проектов X и Y, стандартную ошибку и оцените рискованность инноваций.

34. Оцените вероятность доходности акций компании (максимальный и минимальный объемы), если ожидаемая доходность составляет 25%, а колеблемость – 20%, количество акций – 10000 шт., номинальная стоимость одной акции – 5000 руб. Рассчитайте математическую вероятность получения дохода.

35. Сравните рискованность вложений 50 000 рублей, если:

Ценные бумаги	Ожидаемая доходность, %	Стандартная ошибка, %
Акции	60	50
Облигации	30	20
Векселя	40	10

36. Инновационный проект предусматривал создание центра повышения квалификации работников инновационной сферы. Было проведено предварительное маркетинговое исследование для определения численности обучаемых на курсах. Стоимость обучения одного сотрудника – 8000 руб., затраты центра на 1-го человека – 3000 руб. Определить максимально и минимально возможные доходы центра повышения квалификации.

Организации	Число обследованных	Среднее число сотрудников, направляемых от одной организации	Заинтересованность организаций, %
Банки	75	3	65
Инновационные компании	110	2	50
Другие организации	30	1	30

### Типовые расчетно-аналитические задания

1. В торговой фирме «Вист» вследствие неблагоприятного климата (авторитарный стиль управления, неэффективная система мотивации и стимулирования труда, повышенная конфликтность) отмечается нестабильность кадрового состава. При среднесписочной численности 103 чел. (увеличение за год составило 4 чел.) число принятых составило 22 чел., что на 6 чел. больше предыдущего периода, а число уволенных – 25 чел., что на 2 чел. выше базисного уровня.

Данные представлены в таблице.

Показатели	Предшествующий период	Отчетный период	Отклонения	
			+; -	%
1. Численность персонала, чел.		103	4	
2. Принято в фирму		22	6	
3. Уволено с фирмы, всего чел.		25	2	-
в т. ч. по собственному желанию		19	1	
по инициативе администрации		4	-	
призыв на военную службу		1	1	
уход на пенсию		1	-	
4. Коэффициент по приему				
5. Коэффициент по выбытию				

6. Коэффициент текучести				
--------------------------	--	--	--	--

Рассчитайте динамику коэффициентов оборота кадров по приему, по выбытию, текучести персонала.

2. Руководство сети предприятий массового питания «Смак'К» объявило о проведении конкурса на звание «Лучший менеджер по продажам» с выплатой победителю крупного денежного вознаграждения и включением в топ-лист компании. В результате производительность труда работников увеличилась на 13% и составила 4581 тыс. руб. Определите прирост объема продаж компании.

Расчеты внесите в таблицу.

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения	
			+; -	%
1. Производительность труда, тыс. руб.		4581		13
2. Численность работников, чел.	26		-	-
3. Объем продаж, тыс. руб.				

Установите размер прибыли от продаж, учитывая, что доля прибыли от продаж в денежной выручке предприятия за последние три года в среднем составляла 12%.

3. В результате негативного влияния последствий мирового финансового кризиса заработная плата работников предприятия «Home Room» снизилась с 26300 тыс. руб. на 12%. Было проведено совмещение должностных обязанностей, за счет чего сокращено 2 чел. Определите изменение фонда оплаты труда.

Расчеты внесите в таблицу.

Показатели	До кризиса	После кризиса	Отклонения	
			+; -	%
1. Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	26300			12
2. Численность работников, чел.		34	-2	
3. Фонд оплаты труда, тыс. руб.				

Укажите, как изменится производительность труда работников, если по опыту работы предприятия изменение фонда оплаты труда на 1% соотносится с изменением производительности труда на 1,4%.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
50 – 100 баллов «зачтено»	УК – 3	УК – 3.1.	<p><b>Знает (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы;                      методы оценки эффективности командной работы;                      основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде</p> <p><b>Умеет (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      проектировать межличностные и групповые коммуникации;                      определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией;                      выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды</p>	Компетенции сформированы (уровень продвинутый/ повышенный / базовый)
	УК – 3	УК – 3.2	<p><b>Знает (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;                      основные методы анализа группового взаимодействия;                      методы анализа командных ролей</p> <p><b>Умеет (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      проектировать и организовывать командную работу;                      определять и корректировать командные роли;                      определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями</p>	
	УК-6	УК-6.1	<p><b>Умеет (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      эффективно организовывать и структурировать свое время;                      критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач</p>	
		УК-6.2	<p><b>Знает (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      содержание и принципы самоорганизации и саморазвития;                      свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования;                      современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности</p> <p><b>Умеет (верно и в полном объеме/ с незначительными замечаниями/ на базовом уровне, с ошибками):</b>                      планировать цели и направления своей социальной и профессиональной деятельности с учетом лич-</p>	

			ностных характеристик, внешних и внутренних факторов и угроз	
менее 50 баллов «не зачтено»	УК – 3	УК – 3.1.	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы; методы оценки эффективности командной работы; основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> проектировать межличностные и групповые коммуникации; определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией; выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды</p>	Компетенции не сформированы
	УК – 3	УК – 3.2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> теоретические основы и практические аспекты организации командной работы; основные методы анализа группового взаимодействия; методы анализа командных ролей</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> проектировать и организовывать командную работу; определять и корректировать командные роли; определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями</p>	
	УК-6	УК-6.1	<p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач</p>	
		УК-6.2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> содержание и принципы самоорганизации и саморазвития; свои личностные особенности и возможности в контексте самообразования; современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> планировать цели и направления своей социальной и профессиональной деятельности с учетом личностных характеристик, внешних и внутренних факторов и угроз</p>	