

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Проектный менеджмент»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ОПК-2: Способен принимать обоснованные решения в области проектного и финансового менеджмента в сфере своей профессиональной деятельности	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Проектный менеджмент».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Проектный менеджмент» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1. Задача на оценку управленческого решения в сфере конструирования наземных транспортно-технологических комплексов*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ОПК-2 Способен принимать обоснованные решения в области проектного и финансового менеджмента в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.1 Оценивает управленческие решения в сфере конструирования наземных транспортно-технологических комплексов в соответствии с заданными критериями

***Задание 1 по дисциплине «Проектный менеджмент».***  
***Задача на оценку управленческого решения в сфере конструирования наземных транспортно-технологических комплексов***

Ниже представлена схема денежного потока по проекту разработки и реализации колёсного и гусеничного трактора с навесными орудиями.

	проект	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
$r=12\%$	В, млн. руб	0	10000	15000	10000	5000
Приемлемый срок окупаемости для инвестора - 3 года	С, млн. руб	25000	0	0	0	0

Необходимо рассчитать основные критерии оценки проекта: NPV, PI, В/С, IRR и период окупаемости (PBP).

*2. Задача на оценку управленческого решения в сфере конструирования наземных транспортно-технологических комплексов*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ОПК-2 Способен принимать обоснованные решения в области проектного и финансового менеджмента в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.1 Оценивает управленческие решения в сфере конструирования наземных транспортно-технологических комплексов в соответствии с заданными критериями

**Задание 2 по дисциплине «Проектный менеджмент».**  
**Задача на оценку управленческого решения в сфере**  
**конструирования наземных транспортно-технологических**  
**комплексов**

Ниже представлены денежного потока по проекту разработки и реализации беспилотной наземной транспортно-технологической машины (БТТМ), использующейся для защиты или спасения личного состава в опасных условиях или для выполнения часто повторяющихся задач.

Денежные потоки проекта распределены следующим образом:

	0 (инвестиционная фаза)	1 год	2 год	3 год	4 год
В (доходы), млн.руб.		150	100	0	120
С (затраты), млн.руб.	200				

Ставка дисконтирования:  $r=20\%$

Приемлемый срок окупаемости проекта для инвестора – 3,5 года.

Необходимо рассчитать основные критерии оценки проекта: NPV, PI, В/С, IRR и период окупаемости (PBP).

*3.Задача на принятие управленческого решения в сфере своей профессиональной деятельности*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-2 Способен принимать обоснованные решения в области проектного и финансового менеджмента в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.2 Предлагает управленческие решения в сфере своей профессиональной деятельности

**Задание 3 по дисциплине «Проектный менеджмент».**  
**Задача на принятие управленческого решения в сфере своей**  
**профессиональной деятельности**

В чем заключается анализ чувствительности при принятии управленческих решений о финансировании проекта по расчету и конструированию коробок передач с неподвижными осями валов . Проанализируйте внешнюю среду предприятия на рынке города Барнаула.

*4. Задача на принятие управленческого решения в сфере своей профессиональной деятельности*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-2 Способен принимать обоснованные решения в области проектного и финансового менеджмента в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.2 Предлагает управленческие решения в сфере своей профессиональной деятельности

***Задание 4 по дисциплине «Проектный менеджмент».***  
***Задача на принятие управленческого решения в сфере своей профессиональной деятельности***

Какой методический инструмент реализации управленческих решений в области функционального менеджмента необходимо применить для достижения высокой согласованности при финансировании конструирования и расчета механизмов поворота гусеничных машин

*5. Задание на выявление наиболее значимых проектов*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере

**Задания текущего контроля успеваемости по дисциплине «Проектный менеджмент»**

Тема: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ

**Задание на выявление наиболее значимых проектов [УК-2.1]**

1. Просмотрите первую страницу вашей местной газеты и попытайтесь определить, сколько проектов упомянуто в статьях

2. Подумайте, что вы считаете наибольшим достижением человечества за последние 5 лет. На занятиях в группах от 3 до 5 человек обменяйтесь мнениями с другими студентами и составьте более объемный список. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Что вы можете сказать относительно важности управления проектом?

*6.Задание на формулировку целей и задач, связанных с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере «Организационные начала»*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере

**Деловая игра на формулировку целей и задач, связанных с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере «Организационные начала» [УК-2.1]**

Целью игры является приобретение практического опыта работы по *подготовке проекта - создания нового предприятия*, работы с исходными документами и материалами для создания фирмы и разработки ее организационной, управленческой и информационной структуры.

Участникам необходимо придерживаться условий игры. Так, в зависимости от количества студентов группа распределяется по подгруппам с учетом интересов участников по 3—5 человек в каждой. Фирма создается как общество любого типа. Размер уставного капитала определяется действующим законодательством.

Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев управления вакантны.

Каждый участник игры располагает денежным капиталом в размере 3 млн. рублей, вложенным в один из коммерческих банков. Создание, расширение и развитие фирмы осуществляется за счет собственных средств и коммерческого кредита.

После распределения студентов на подгруппы руководитель игры ставит перед ними проблемную ситуацию — определить игровые роли в будущей фирме путем выборов:

- а) инициативной группы по подготовке и проведению общего собрания участников — по одному представителю от подгруппы;
- б) для выборов президента (генерального директора), главного бухгалтера, главного инженера фирмы — кандидатуры избираются общим собранием.

На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения фирмы, источники финансирования, разработчики проектов и т. д.

При положительном решении поставленной проблемы руководитель ставит перед высшим руководством задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб.

Далее игра переходит в следующую стадию, на которой каждый из ее участников определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение президенту фирмы. Объем прав и обязанностей упрощается для решения одной игровой задачи — разработки оптимального варианта организационной структуры фирмы, структуры управления, структуры информационного обмена, схемы административной и функциональной подчиненности подразделений и служб, описания связей между ними, их предназначения, функций и задач.

Разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи

подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры.

На заключительной стадии игры участники переходят к обсуждению в подгруппах финансовых вопросов (предварительный, примерный анализ затрат на разработку устава фирмы, технико-экономического обоснования проекта строительства, бизнес-плана и других документов, иных видов затрат, связанных с созданием фирмы и ее подразделений). Итоги обсуждения представляются президенту фирмы, главному бухгалтеру и главному инженеру для подготовки проектов решения последующих задач деятельности фирмы.

В заключении деловой игры руководитель заслушивает краткие сообщения всех должностных лиц по итогам их работы и ставит задачи по подготовке к следующему циклу игры.

Регламент (расписание) деловой игры составляется руководителем игры и зависит от уровня подготовки студентов, их специализации, практического опыта, материально-технического и методического обеспечения игры. Основное время должно быть направлено на создание и отработку документов фирмы, отражающих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

В итоге игры студенты должны предоставить протокол общего собрания участников будущей фирмы; перечень документов, необходимых для регистрации фирмы. А также схемы организационной структуры фирмы, схемы структуры управления и информационной структуры фирмы. Составить приказ о назначении должностных лиц фирмы.

*7.Задание на выбор оптимального способа решения задач с учетом существующих ресурсов и ограничений проекта на всех этапах его жизненного цикла*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла

## Тема 2: СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

### **КЕЙС Коммуникационная корпорация Jarvis на выбор оптимального способа решения задач с учетом существующих ресурсов и ограничений [УК-2.2]**

#### **Задание. Ответьте на вопросы, изучив кейс:**

1. Какие коммуникационные технологии руководству компании выбрать как основной продукт, предоставляемый на рынок в ближайшие 5 лет, и почему?

2. Исходя из специфики деятельности фирмы, разработать формулировку задач компании, три основных цели и задачи для Jarvis Communication. Каждая функциональная зона должна разработать 4 ключевых цели для поддержки корпоративной цели.

#### *История корпорации*

Jarvis Communication — молодая фирма, сориентированная на разработку, производство и продажу миниатюрных телефонов. В прошлом году доход от продаж составил \$6,5 миллиона, и это был первый прибыльный год за три года существования фирмы. Телефон уникален по своим качествам: он всего два дюйма в длину, весит две унции, а миниатюрная трубка вставляется в ухо. Динамик и микрофон выполняют все функции обычного телефона (кроме набора номера). В телефоне используется технология костной проводимости звука, которая реагирует на незначительные колебания в голове, когда человек разговаривает. Стоимость телефона \$99. Рынок фирмы быстро вырос и достиг мирового уровня. Аналитики полагают, что в последующие 5 лет рынок будет увеличиваться на 50% ежегодно.

Большая часть разработок миниатюрного телефона принадлежит Карли Ярвису — инженеру-электрику. Она также является автором более 20 новых продуктов, уже спроектированных и с готовыми чертежами Ярвис считает, что инновации в способе телекоммуникации являются основой будущего



успеха компании. По ее мнению, прежде всего должно быть качество, а прибыль и отдача последуют потом. В прошлом месяце компания купила небольшую фирму, специализирующуюся на выпуске и установке на печатные платы кремниевых чипов. Продукция компании Jarvis Communication идет нарасхват. Руководство компании размышляет о необходимости зарегистрироваться на Нью-Йоркской фондовой бирже на случай крупного расширения.

#### Управление

В компании работает 120 человек, и она имеет матричную структуру управления, чтобы стимулировать проектное управление. Для каждого сотрудника главным является качество. Ярвис считает, что стиль руководства должен быть коллегиальным, рабочие условия должны доставлять радость и компания должна производить продукты, которые делают жизнь легче и лучше. Маркетинг отвечает за обеспечение прямой продажи оригинального оборудования (ОЕМ). Технический отдел отвечает за проектирование и развитие продукта. Производственный отдел контролирует производство и качество продукта.

#### Будущее

Внешнее. Предполагается, что в последующие 7 лет рынок телекоммуникационных продуктов увеличится на 20%. Хотя сегодня у компании нет конкурентов, появление многих новых компаний ожидается в ближайшем будущем. С каждым днем время реализации будет становиться все важнее. Чтобы выжить, необходимо будет поддерживать появление новых продуктов. Стратегический альянс с компьютерными и коммуникационными фирмами неизбежен, так как промышленность развивается, и ассортимент изделия увеличивается. Самую большую угрозу представляет Восток.

Внутреннее. Наиболее захватывающим образцом нового продукта является миниатюрный радиотелефон. Такой телефон позволяет людям

свободно передвигаться, освобождая руки. Телефон вставляется в ухо, а у пользователя находится небольшой пакетик размером с пачку жевательной резинки и весом около 1 унции. Предполагается продавать такой телефон за \$150. Следующим этапом будет их производство в большом количестве, и сделать это нужно как можно скорее.

Другим продуктом является миниатюрный телефон, который использует голосовые технологии для компьютера — набрать номер покупателя, записать и передать данные. Этот образец был продемонстрирован с компьютерами Apple. Так как телефон использует технологию костной проводимости звука (а не воздушную), всякие фоновые шумы отсутствуют, и качество звука значительно улучшается по сравнению с обычными телефонами. Такой телефон предполагают продавать по \$200.

Существуют и другие разработанные продукты, образцов которых пока нет, например

- 1 Голосовые документы.

- 2 Миниатюрные программируемые телефоны с памятью на 100 номеров.

- 3 Специальные наборы для мгновенной отправки и получения информации, используемые при хирургических операциях. Например, в клинике Mayo или клинике раковых заболеваний в Техасе. Этот продукт считается «социально-осознанным» продуктом.

- 4 Голосовые сотовые телефоны для военных и полиции, где нет традиционного микрофона, активизации голоса и необходимости носить микрофон, привлекли самых различных клиентов.

- 5 Уменьшение размеров печатных плат на 75% в результате приобретения новой компании.

Руководство Jarvis Communication считает, что сейчас самое время начать подготовку для полномасштабного производства и проникновения в

коммуникационную и компьютерную промышленность. В настоящее время компания имеет \$2 миллиона денежных резервов, чтобы начать эти операции. Дополнительные фонды для дальнейшего расширения можно получить через выпуск акций.

Jarvis обратилась к команде управленцев с просьбой разработать формулировку задач компании, три основных цели и задачи для Jarvis Communication. Каждая функциональная зона должна разработать 4 ключевых цели для поддержки корпоративной цели. Представленные ей документы должны иметь подтверждение.

*8.Задание по разработке плана маркетинга проекта*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла

## **1. Задание по разработке плана маркетинга проекта [УК-2.2]**

*Разработать маркетинговый план предприятия (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем)*

В разработке плана маркетинга главным является определение предназначения проекта или его миссия. Миссия проекта определяется:

- Конечным результатом проекта;
- Набором удовлетворяемых потребностей;
- Совокупностью потребителей.

План маркетинга может включать в свой состав следующие разделы:

- Продуктовый план;
- План обновления и модернизации продукции;
- План сбыта;
- План рекламной работы и стимулирование продаж;
- План цен;
- План маркетинговых изделий;
- Другие разделы.

*Прогноз объема продаж и выручки по проекту*

п/п	Показатель	Годы экономической жизни проекта		
		3-й год (дата поступления	4- й год	... последний год
1	Размер целевого рынка			
2	Размер совокупного			
3	Объем продаж по проекту			
4	Доля целевого рынка, %			
5	Цена товара по проекту			
6	Выручка по проекту			
7	Затраты, связанные с продвижением продукции на рынок			

*9.Задание по созданию структуры распределения работ проекта по этапам жизненного цикла*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла

#### Тема 4. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

##### Задание по созданию структуры распределения работ проекта по этапам [УК-2.2]

Кейс:

Загружая на кухне посудомоечную машину, Николетт Ларсон рассказывала своему мужу Кевину о первом заседании Комитета по организации соревнований с участием «Манчестер Юнайтед». Миссис Ларсон, называющая себя «футбольной мамой», была избрана директором соревнований и отвечала за организацию первых летних игр клуба.

Футбольный клуб «Манчестер Юнайтед» (ФКМЮ), базирующийся в Манчестере, штат Нью-Гэмпшир, был образован в 1992 г. с целью обеспечить более высокий уровень подготовки игроков-любителей и, таким образом, подготовить их к Государственной Программе Олимпийского Развития и участию в школьных и университетских командах. В клубе тренируются 24 мальчика и девочки (в возрасте от 9 до 16 лет), являющихся членами команд-участников Футбольной Ассоциации Гэмпшира и Женской Футбольной Лиги Гранитного Штата. Осенью того же года совет директоров клуба с целью получения доходов принял решение спонсировать летний футбольный чемпионат, для участия в котором приглашались все желающие. Поскольку среди молодежи футбол пользовался огромной популярностью, организация и проведение летних соревнований стали распространенным способом зарабатывания денег, ФКМЮ регулярно принимает участие в 3—4 летних соревнованиях в различных местах в Новой Англии. Такие соревнования приносят клубу-организатору от \$50 000 до \$70 000. ФКМЮ нужны дополнительные средства для ремонта, переоборудования и расширения футбольных полей спорткомплекса Рок Риммой. Средства также могли бы пойти на расширение программы стипендий, которые клуб выплачивает как финансовую помощь тем игрокам, которые не могут позволить себе ежегодный взнос в размере \$450.

Николетт описала мужу шаг за шагом все, что в тот вечер происходило на первом заседании комитета. Она начала заседание с того, что попросила всех представиться и немного рассказать о себе, и далее объявила о том, как она рада, что клуб собирается спонсировать свой собственный чемпионат. Затем она предложила членам комитета внести свои предложения о том, что надо будет сделать для организации и проведения соревнований; при этом она записывала их мнения на огромных листах.

Все это вылилось в свободный обмен мнениями и предложениями. Один из присутствующих немедленно подчеркнул важность приглашения квалифицированных судей и подробно описал, как команда его сына проиграла чемпионат из-за неквалифицированного судейства. За этим последовали другие истории о несправедливости на футбольном поле. Другой присутствующий предложил немедленно войти в контакт с местными колледжами и попросить у них разрешения использовать их поля. Более 30 минут было потрачено на обсуждение того, как будет проводиться отбор команд и какую плату комитет будет взимать за участие в соревнованиях. Спор разгорелся по поводу того, нужно ли награждать команды-победительницы в каждой возрастной группе медалями или кубками. Одни считали, что медали — это слишком дешево, другие, что кубки — это слишком дорого. Кто-то предложил найти местных спонсоров для того, чтобы собрать средства на проведение соревнований. За предложением продавать футболки с эмблемой соревнований последовали критические замечания о футболках, которые родители купили на других подобных соревнованиях. Кто-то предложил пригласить знакомого художника для разработки эмблемы соревнований. Собрание закончилось на 30 минут позже запланированного срока, и до конца досидела только половина членов комитета. Николетт приехала домой с семью листами идей и предложений и мигренью.

Наливая воду в стакан и давая Николетт лекарство от головной боли, Кевин старался утешить жену тем, что организация соревнований — это

более крупный и сложный проект по сравнению с теми, над которыми он работает» своей проектной-технической фирме. Он предложил помочь в разработке плана проекта и сказал, что первым делом им надо будет структурировать работу над проектом по этапам.

Разработайте для чемпионата набросок структуры распределения работ проекта по этапам. Каковы основные промежуточные результаты для организации и проведения такого мероприятия, как футбольные соревнования?

Каким образом создание структуры распределения работ проекта по этапам разрешит некоторые проблемы, возникшие во время первого заседания и поможет Николетт организовать и спланировать проект?

Где Николетт может получить дополнительную информацию, которая даст ей возможность разработать структуру распределения работ проекта по этапам для соревнований?

Как могут Николетт и ее основные помощники использовать структуры распределения работ проекта по этапам для проведения расчетов, затрат на соревнования? Почему это может быть полезной информацией?

*10.Задание на Построение матрицы разделения административных задач управления (РАЗУ)*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность



## 5. Построение матрицы разделения административных задач управления (РАЗУ) [УК-3.1]

*Построить матрицу РАЗУ предприятия (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем)*

Матрица РАЗУ представляет собой таблицу, в подлежащем которой располагаются наименования должностей, подразделений и служб, а в сказуемом перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

№ п/п	Должностные лица и подраздел. Задачи, реш. В струк. подразд.	Кт	Ди рек тор	Зам. Ди рек тора	План овый от дел	Про из. от дел	Лабо рато рия № 1	...	Лабо рато рия № n
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективного плана		!	РОК	ТП	П	П	...	П
2	Обеспечение проекта мат.-техническими ресурсами		-	ЯО	П	Т	П	...	П
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	Загруженность должностных лиц и подразделений (СЗ)								

Список сокращений:

Я – единоличное решение; Р – участие в коллегиальном решении; П – планирование; О – организация; К – контроль; Х – координация совместных усилий; А – активизация; С – согласование; Т- исполнительство; М – подготовка предложений;

В столбце Кт указывается коэффициент трудоемкости решаемых задач, в строке СЗ – загруженность должностных лиц и структурных подразделений.

## Матрица предпочтений

Символ		К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	$\Sigma$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Т	К1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
Я	К2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
П	К3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
О	К4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
Х	К5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
А	К6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
К	К7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
!	К8	0	2	2	2	2	1	0	1	12

### 11.Задание на формирование зон ответственности за функционал команды проекта

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность

## Задание на формирование зон ответственности за функционал компании [УК-3.1]

Сформировать матрицу распределения функций по организационным звеньям (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем).

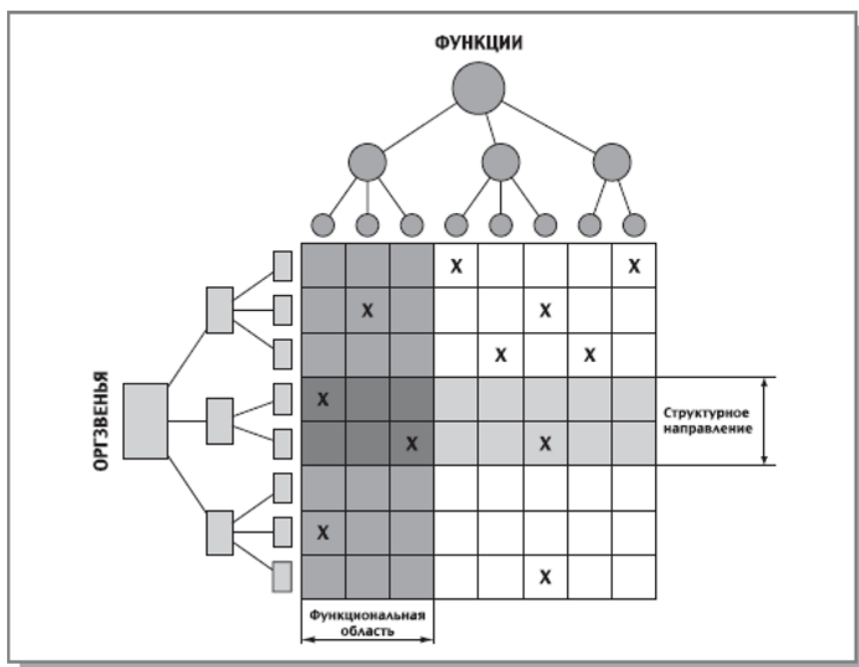


Рисунок 1 - Шаблон распределения функций по организационным звеньям

Матрица организационных проекций представляет собой таблицу, в строках которой расположен список исполнительных звеньев, в столбцах - список функций, выполняемых в компании. Для каждой функции определяется исполнительное звено, отвечающее за эту функцию.

Заполнение такой таблицы позволяет по каждой функции найти исполняющие ее подразделения или сотрудника. Анализ заполненной таблицы позволяет увидеть "пробелы" как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников, а также рационально перераспределить все задачи между исполнителями и закрепить как систему в документе "Положение об организационной структуре".

Положение об организационной структуре - это внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям.

Аналогично строится матрица коммерческой ответственности.

### 12. Ролевое упражнение на организацию коммуникации в команде для достижения поставленной цели «Развитие навыков ведения переговоров»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели

**Ролевое упражнение на организацию коммуникации в команде для достижения поставленной цели «Развитие навыков ведения переговоров» [УК-3.2]**

Упражнение направлено на развитие навыков ведения переговоров. Все участники должны разделиться на пары. Один из участников будет играть роль начальника отдела (господин А), другой — его босса (господин В).

Ситуация: компания работает на фирму Найк.

-(А) управляет исследовательской лабораторией.

-(В) - менеджер, ответственный за все научно-исследовательские подразделения. Они учились в одной группе в университете и работают на Найк уже более 6 лет.

-(В) уже как 2 года является официальным начальником (А).

Одна из подчиненных (А) произвела на него большое впечатление. Ее имя Елизавета Иванова, она пришла в компанию 11 месяцев назад. Лиза закончила колледж по специальности инженер-механик. Ее изначальное жалование составляло 37 500 долларов в год, но в соответствии со стратегией фирмы в этой области ей было обещано первичное повышение зарплаты через полгода по первым результатам ее труда и последующий пересмотр условий контракта через год. (А) оценил ее работу очень высоко, он учитывал продолжительность ее труда, ее желание сотрудничать с остальными, то, как она легко вошла в коллектив, ее вклад в общие разработки лаборатории. Он считает ее лучшей из новичков в команде, ибо по результатам работы она (после года работы) заняла третье место из 11 возможных. Зарплата в отделе варьируется от 30 400 до 56 300 долларов, в среднем около 46 660 долларов.

Роль (А): Вы хотите устроить Лизе значительное повышение, вам бы не хотелось ее потерять, ибо она знает, что большинство сотрудников в отделе получает больше ее. Обычно в компании практикуется увеличение зарплаты на 5% в год, но возможно и 10% увеличение, а иногда бывали случаи, когда повышение достигало 20 или даже 30%. Вы готовы увеличить ей зарплату настолько, насколько позволит (В).

Роль (В): Все начальники подчиненных ему отделов пытаются выбить из него как можно больше денег, компания же требует, чтобы он максимально сэкономил средства. Начальство рекомендует, чтобы повышение было не больше 8% в год. Но оно также заинтересовано в сохранении хороших работников и в обеспечении равной оплаты труда. Тем не менее ваша задача сэкономить средства и в этом случае, насколько это только возможно.

По завершению переговоров проанализируйте результаты и тактику ведения переговоров, обсудите удачные ходы и пути исправления допущенных ошибок.

*13. Упражнение на организацию коммуникаций в команде с целью развития организационной культуры «Оценка проектных качеств членов команды»*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для

работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	достижения поставленной цели
---	------------------------------

**Упражнение на организацию коммуникаций в команде с целью развития организационной культуры «Оценка проектных качеств членов команды» [УК-3.2]**

Организация эффективных коммуникаций необходима для достижения поставленной цели – формирования проектной команды. Оценивая себя как личность, большинство людей склонны к переоценке своего потенциала, собственных возможностей в силу защитного эмоционального компонента. Чтобы выявить реальную картину необходимо отобрать мнения как минимум трех лиц со стороны. Выполняя данное упражнение, каждый участник оценивает себя по ряду качеств, необходимых успешному бизнесмену (таблица 1), по шкале от 1 до 5. Затем его по этим же параметрам оценивают другие участники группы.

Таблица 1 - Оценка проектных качеств члена команды

Оценка		Качества	Участники				
личная	средняя		1	2	3	4	5
		1 четко ставит цель и стремится к ее достижению					
		2 умеет развивать интерес					
		3 хорошо контролирует свои эмоции					
		4 хорошо развита сила воли					
		5 способен брать ответственность на себя					
		6 способен на разумный риск					
		7 способен собрать единую команду					
		8 способен создать условия для работы другим					
		9 умеет убеждать					
		10 умеет выделять главное от второстепенного					
		11 способен неординарно мыслить					
		12 умеет заинтересовать делом					
		13 требователен					
		14. решителен					
		15 энергичен					
		16 уверен в себе					
		17 умеет быть справедливым					
		18 тактичен и дипломатичен					
		19 хорошо чувствует время					
		20 способен защищать свои права					
		21 умеет кооперироваться и работать в группе					
		22 умеет использовать возможности					

По результатам личной оценки и средней оценке по группе строится график и на этом наглядном примере можно проанализировать объективность самооценки каждого участника упражнения.

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**