

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 07.09.2023 18:33:22
Уникальный программный ключ:
777029a1882856141bfb9055ff0a7c8b6f4a50e

Приложение А
(обязательное к рабочей программе дисциплины)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет»
Филиал в г.Дербенте

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Теория управления»

Уровень образования бакалавриат


Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль направления подготовки Муниципальное управление

Разработчик

Фонд оценочных средств
протокол №2

Зав. кафедрой



Атаева Б.М., ст. преподаватель

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры ЕГО и СД «27»09 2022г.,



С.Ф.Исмаилова

Дербент 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств..... | 3 |
| 2. | Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)..... | 3 |
| 2.1. | Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП | 4 |
| 2.1.2. | Этапы формирования компетенций..... | 7 |
| 2.2. | Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания..... | 11 |
| 2.2.1. | Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования..... | 11 |
| 2.2.2. | Описание шкал оценивания..... | 13 |
| 3. | Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП..... | 14 |
| 3.1. | Задания и вопросы для входного контроля..... | 14 |
| 3.2. | Оценочные средства и критерии сформированности компетенций..... | 14 |
| 3.3. | Задания для промежуточной аттестации (зачета и (или) экзамена)..... | 55 |

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины Теория управления и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся (в т.ч. по самостоятельной работе студентов, далее – СРС), освоивших программу данной дисциплины.

Целью фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Рабочей программой дисциплины Теория управления предусмотрено формирование следующих компетенций:

1) УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

2) УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

3) УК-4 - Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)

4) ОПК-2 - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе, контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Перечень оценочных средств, используемых по дисциплине Теория управления:

- Кейс-задание
- Контрольная работа
- Тест (для текущего контроля)
- Устный опрос
- Вопросы для проведения зачета и экзамена

2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

Таблица 1

| Код и наименование формируемой компетенции | Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции | Наименование контролируемых разделов и тем ¹ |
|--|--|--|
| УК- 1 - способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | УК-1.1. - знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач | Раздел 1 Методологические основы управления |
| | УК-1.2. - умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности. | Раздел 2 Функции управления |
| | УК-1.3. - владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений | Тема 12: Управленческие решения |
| УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | УК-3.1. - знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия. | Раздел 3 Групповая динамика, лидерство и руководство |
| | УК-3.2. - умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и | Раздел 3 Групповая динамика, лидерство и руководство Тема 8: Элементы организаций и процесса управления |

¹ Наименования разделов и тем должен соответствовать рабочей программе дисциплины.

| | | |
|---|--|--|
| | культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста | |
| | УК-3.3. - владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем. | Раздел 3 Групповая динамика, лидерство и руководство Тема 9: Трудовой коллектив как объект управления |
| УК-4 - Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) | УК-4.1. Знает принципы построения устного и письменного высказывания на государственном и иностранном языках; требования к деловой устной и письменной коммуникации. | Тема 11: Процесс коммуникации и эффективность управления |
| | УК-4.2. Умеет применять на практике устную и письменную деловую коммуникацию. | Тема 11: Процесс коммуникации и эффективность управления |
| | УК-4.3. Владеет методикой составления суждения в межличностном деловом общении на государственном и иностранном языках, с применением адекватных языковых форм | Тема 11: Процесс коммуникации и эффективность управления |
| ОПК-2 - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе, контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.1 Использует основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений; знает общий процесс, технологии, принципы и методы разработки и принятия организационно-управленческих решений и государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов. | Раздел 3 Групповая динамика, лидерство и руководство |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>ОПК-2.2 Способен анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, муниципального образования или региона, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений в процессе разработки стратегических планов развития организации или конкретных территорий.</p> | <p>Раздел 3 Групповая динамика, лидерство и руководство</p> |
| | <p>ОПК-2.3 Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности; методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений; приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений при разработке программ социально-экономического развития территорий</p> | <p>Раздел 3 Групповая динамика, лидерство и руководство Тема 12: Управленческие решения</p> |

2.1.2. Этапы формирования компетенций

Сформированность компетенций по дисциплине Теория управления определяется на следующих этапах:

1. Этап текущих аттестаций
2. Этап промежуточных аттестаций

Таблица 2 (3 семестр)

| Код и наименование формируемой компетенции | Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции | Этапы формирования компетенции | | | | | |
|--|--|---|---|---|-------------|-------|--|
| | | Этап текущих аттестаций | | | | | Этап промежуточной аттестации |
| | | 1-5 неделя | 6-10 неделя | 11-15 неделя | 1-17 неделя | | 18-20 неделя |
| | | Текущая аттестация №1 | Текущая аттестация №2 | Текущая аттестация №3 | СРС | КР/КП | Промежуточная аттестация |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| УК - 1 | УК-1.1. - знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач | (Тест № 1, контрольная работа, ситуационные задачи) | - | - | + | - | Контрольная работа для проведения экзамена |
| | УК-1.2. - умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности. | - | (Тест № 2, контрольная работа, ситуационные задачи) | - | + | - | |
| | УК-1.3. - владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| УК-3 | УК-3.1. - знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия. | - | - | Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |
| | УК-3.2. - умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |
| | УК-3.3. - владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем. | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |
| УК-4 - Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственн | УК-4.1. Знает принципы построения устного и письменного высказывания на государственном и иностранном языках; требования к деловой устной и письменной коммуникации. | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|--|
| ом языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) | УК-4.2. Умеет применять на практике устную и письменную деловую коммуникацию. | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |
| | УК-4.3. Владеет методикой составления суждения в межличностном деловом общении на государственном и иностранном языках, с применением адекватных языковых форм | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |
| ОПК-2 - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующие воздействие, в том числе, контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные | ОПК-2.1 Использует основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений; знает общий процесс, технологии, принципы и методы разработки и принятия организационно-управленческих решений и государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов. | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи) | + | - | |
| | ОПК-2.2 Способен анализировать внешнюю и внутреннюю | - | - | (Тест № 3, контрольная работа, | + | - | |

| | | | | | | | |
|--|--|----------|----------|--|----------|----------|--|
| <p>программы на основе анализа социально-экономических процессов</p> | <p>среду организации, муниципального образования или региона, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений в процессе разработки стратегических планов развития организации или конкретных территорий.</p> | | | <p>ситуационные задачи)</p> | | | |
| | <p>ОПК-2.3 Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности; методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений; приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений при разработке программ социально-экономического развития территорий</p> | <p>-</p> | <p>-</p> | <p>(Тест № 3, контрольная работа, ситуационные задачи)</p> | <p>+</p> | <p>-</p> | |

СРС – самостоятельная работа студентов;

КР – курсовая работа;

КП – курсовой проект.

2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания

2.2.1. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования

Результатом освоения дисциплины Теория управления является установление одного из уровней сформированности компетенций: высокий, повышенный, базовый, низкий.

Таблица 3

| Уровень | Универсальные компетенции | Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции |
|--|---|---|
| Высокий (оценка «отлично», «зачтено») | Сформированы четкие системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции | Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально, грамотно. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции |
| Повышенный (оценка «хорошо», «зачтено») | Знания и представления по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения компетенции | Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные, грамотные. Продемонстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками. Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков |
| Базовый (оценка «удовлетворительно», «зачтено») | Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения. | Обучающийся владеет знаниями основного материал на базовом уровне. Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки. Продемонстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, |

| Уровень | Универсальные компетенции | Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции |
|---|---|---|
| | Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции | соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач |
| Низкий (оценка «неудовлетворительно», «не зачтено») | Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков | |

2.2.2. Описание шкал оценивания

В ФГБОУ ВО «ДГТУ» внедрена модульно-рейтинговая система оценки учебной деятельности студентов. В соответствии с этой системой применяются пятибалльная, двадцатибалльная и стобальная шкалы знаний, умений, навыков.

| Шкалы оценивания | | | Критерии оценивания |
|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| пятибалльная | двадцатибалльная | стобальная | |
| «Отлично» - 5 баллов | «Отлично» - 18-20 баллов | «Отлично» - 85 – 100 баллов | Показывает высокий уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрирует глубокое и прочное усвоение материала; - исчерпывающе, четко, последовательно, грамотно и логически стройно излагает теоретический материал; - правильно формирует определения; - демонстрирует умения самостоятельной работы с нормативно-правовой литературой; - умеет делать выводы по излагаемому материалу. |
| «Хорошо» - 4 баллов | «Хорошо» - 15 - 17 баллов | «Хорошо» - 70 - 84 баллов | Показывает достаточный уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> - демонстрирует достаточно полное знание материала, основных теоретических положений; - достаточно последовательно, грамотно логически стройно излагает материал; - демонстрирует умения ориентироваться в нормальной литературе; - умеет делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу. |
| «Удовлетворительно» - 3 баллов | «Удовлетворительно» - 12 - 14 баллов | «Удовлетворительно» - 56 – 69 баллов | Показывает пороговый уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> - демонстрирует общее знание изучаемого материала; - испытывает серьезные затруднения при ответах на дополнительные вопросы; - знает основную рекомендуемую литературу; - умеет строить ответ в соответствии со структурой излагаемого материала. |
| «Неудовлетворительно» - 2 баллов | «Неудовлетворительно» - 1-11 баллов | «Неудовлетворительно» - 1-55 баллов | Ставится в случае: <ul style="list-style-type: none"> - незнания значительной части программного материала; - не владения понятийным аппаратом дисциплины; - допущения существенных ошибок при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу. |

3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП

3.1. Задания и вопросы для входного контроля

1. Понятие системы
2. Открытые и закрытые системы
3. Государственное и региональное управления
4. Организационные структуры и их виды
5. Централизованное и децентрализованное управление
6. Понятие цели
7. Стратегия и тактика управления
8. Понятие внешней среды организации
9. Понятие внутренней среды организации
10. Культура делового общения.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций для входной контрольной работ:

- оценка «отлично»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по дисциплине демонстрируются на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Обучающийся владеет терминологией, способен приводить примеры, высказывает свою точку зрения с опорой на знания и опыт;

- оценка «хорошо»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ логичен, выстроен, но совершены единичные ошибки. Не в полной мере владеет знаниями по всей дисциплине. Даны ответы на дополнительные, поясняющие вопросы;

- оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос не полный, с ошибками. Обучающийся пугается в деталях, с затруднением пользуется профессиональной терминологией. Есть замечания к построению ответа, к логике и последовательности изложения. Не отвечает на дополнительные вопросы;

- оценка «неудовлетворительно»: ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная, не используется профессиональная терминология. Ответы на дополнительные вопросы не даны или неверные.

3.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций

Кейс-задания по разделу разделу1 «Методологические основы управления»

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах

Задание 1. Определения

Правильно укажите термины, соответствующие приведенным в таблице 1.1 понятиям:

Таблица 1.1

| | |
|--|---------------------------|
| Непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и средств | Управленческая операция |
| Изучение закономерностей организации управленческого процесса, изучение возникающих во время этого процесса отношений между людьми, разработка системы методов активного воздействия на объект управления, прогнозирование и предвидение изучаемых процессов | Метод управления |
| Способ воздействия на управляемую систему для реализации поставленных целей | Предмет теории управления |
| Законченное целесообразное действие, направленное на выполнение конкретной задачи технического, организационного или социального характера | Управление |

Задание 2. Определения

Правильно укажите термины, соответствующие приведенным в таблице 1.2 понятиям:

Таблица 1.2

| | |
|--|---------------------------|
| Непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и средств | Управленческая операция |
| Изучение закономерностей организации управленческого процесса, изучение возникающих во время этого процесса отношений между людьми, разработка системы методов активного воздействия на объект управления, прогнозирование и предвидение изучаемых процессов | Метод управления |
| Способ воздействия на управляемую систему для реализации поставленных целей | Предмет теории управления |
| Законченное целесообразное действие, направленное на выполнение конкретной задачи технического, организационного или социального характера | Управление |

Задание 3 Ситуация для анализа: Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои - отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены - оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому - 5, но за неудачную - лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушивался и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения ситуации

- Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности?
- Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
- Чьи интересы защищали эти законы?
- Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Задание 4. Ситуация для анализа: Памятка - правила А. К. Гастева

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы окончательно сложились модель готовой работы и порядок трудовых приемов. Если все же до конца продумать нельзя, то следует продумать главные вехи, а начало работы продумать досконально.
2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.
3. На рабочем месте (станке, верстаке, столе, полу, земле) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тратить время на поиски нужного инструмента либо чего-нибудь другого среди ненужного.
4. Инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности навсегда установленном, порядке, чтобы можно было все находить не глядя.
5. За работу никогда не надо браться круто, сразу: «не срываться» с места, а «входить» в работу постепенно, понемногу. Голова и тело сами «разойдутся» и заработают, если же приняться сразу, то скоро и себя «загонишь», и работу «запореши». После крутого начального прорыва работник скоро сдаст, и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.
6. По ходу работы надо иногда увеличить темпы. В случае же, когда надо осилить что-нибудь из ряда вон выходящее или делать что-либо сообща, артельно, не надо сразу «набирать» темпы, а сначала приладиться, все тело и ум соответственно настроить, надо «зарядиться»; далее надо испробовать свою силу, определить свои возможности и уже после этого увеличивать темпы в работе.
7. Работать надо как можно ровнее; работа «приступами» вредна для человека и отрицательно влияет на ее результаты.
8. Расположение тела должно быть таким, чтобы удобно было работать и в то же время не тратить напрасно

силы, не напрягаться. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, то при работе стоя не следует ноги держать вместе; для выставяемой вперед или в сторону ноги на полу надо сделать упор.

9. Во время работы обязателен отдых. При тяжелой работе необходимо чаще отдыхать и по возможности сидеть.
10. Во время работы не следует есть, пить чай; пить надо в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в перерывах.
11. Если работа не ладится, лучше сделать перерыв, подумать, успокоиться, после чего начать работу снова; когда набран требуемый темп, проработать так определенное время, затем его замедлять, чтобы выдержать нагрузку до конца работы.
12. Во время работы, особенно когда она не получается, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материалы, смести сор и снова приняться за работу опять-таки постепенно, но выполнять ее равномерно.
13. Не надо отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.
14. Есть очень дурная привычка: после удачного выполнения работы сейчас же ее показать окружающим; здесь обязательно следует проявить терпение, привыкнуть к успеху, удовлетворение своим трудом сделать как бы «внутренним», потому что в другой раз в случае неудачи получится разочарование, и работа может вызвать чувство неприязни.
15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как предложено в правиле 11.
16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

Вопросы для обсуждения ситуации

- К какому из западных направлений развития менеджмента можно отнести «Памятку», что принципиально нового было привнесено в данное направление?
- Соотнесите разработки специалиста по научной организации труда А. К. Гастева с возникновением «стахановского» движения в России в тот период.

Задание 5. Концепции основных школ управления.

Дополните и поясните рис.1.1:



Рис. 1.1. Характеристики научных школ

Задание 6. Заполните графы таблицы 1.3:

Таблица 1.3

Сравнительный анализ школ управления

| № п/п | Характеристика | Наименование школы | | | |
|-------|-----------------------------|--------------------|--|--|--|
| | | | | | |
| 1 | Основатель и последователи | | | | |
| 2 | Представление об объекте | | | | |
| 3 | Сущность школы | | | | |
| 4 | Используемые методы, приемы | | | | |
| 5 | Критерий результативности | | | | |

Задание 7. Заполните графы таблицы 1.4:

Таблица 1.4

Сравнительный анализ подходов к управлению

| № п/п | Характеристика | Наименование подхода | | | | |
|-------|---|----------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| | | системный | процес- сный | ситуацион- ный | стратегиче- ский | социо- культурный |
| 1. | Объект рассмотрения | Организация | Процессы | Управлен- ческая проблема | Организа- ция | Неформально- организационн ый |
| 2. | Особенности в рассмотрении объекта управления | | | | | |
| 3. | Вклад в теорию управления | | | | | |
| 4. | Отношение к внешней среде | | | | | |

Задание 8. Ситуация для анализа: «Новая должность»

Николай Иванович приступил к работе в должности начальника цеха 27 числа, 30 числа к нему в кабинет пришел начальник бюро труда и заработной платы Валерий Петрович и сообщил, что по итогам квартала цех получил премиальный фонд. Николай Иванович поблагодарил за информацию и принялся за текущую работу.

Через два дня Валерий Петрович вновь появился в кабинете Николая Ивановича и сказал, что премию надо распределять, чтобы успеть оформить необходимые документы к выплате заработной платы. Николай Иванович сказал, что пока плохо знает работников и ситуацию в цехе и поэтому считает, что распределять премию можно так же, как это делалось раньше. Валерий Петрович ушел.

На следующий день он задержался в кабинете Николая Ивановича после оперативки и сказал, что больше откладывать нельзя, премии надо распределять между работниками цеха, поэтому время до обеда у Николая Ивановича оказалось неожиданно занято. В процессе работы над распределением премий он узнал, что ранее эту работу делал начальник цеха, а Валерий Петрович получал готовый документ.

Объясните, кто или что стало причиной того, что текущая работа по распределению премий была выполнена аврально. Правильно ли вели себя в этой ситуации начальник и подчиненный?

Задание 9 Заполните свободные графы таблиц 1.5 и 1.6:

Таблица 1.5

Децентрализованная структура

| Преимущества | Недостатки | Условия использования |
|--------------|--|--|
| | Риск принятия неверных управленческих решений вследствие невысокой квалификации и недостаточного опыта работы руководителей низшего уровня | Территориальная разобщенность объектов и необходимость создания региональных отделений |
| | Действия управляющих низшего звена чаще имеют ситуационный характер и направлены на устранение последствий, а не причин нежелательного явления | Разнообразие объектов, для организации управления которыми нужны различные специалисты |
| | Управляющий низшего звена ввиду загруженности текущей работой меньше думает о перспективах развития организации | Необходимость лучшего изучения на месте рыночной конъюнктуры |
| | | Большие размеры организации |

Таблица 1.6

Централизованная структура

| Преимущества | Недостатки | Условия использования |
|--|------------|-----------------------|
| Возможность быстрого принятия решений в интересах всей организации | | |
| Принятие текущих решений с учетом перспективной политики | | |

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

**Контрольная работа по разделу1
«Методологические основы управления»
Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 5.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант 1

1. Государственное и региональное управление.
2. Эволюция управления как науки
3. Школа человеческих отношений
4. Принципы цели и правовой защищенности управленческого решения
5. Принципы оптимизации управления и делегирования полномочий

Вариант 2

1. Управление – наука и искусство
2. Теория и практика управления в СССР
3. Школа научного управления
4. Принципы повышения квалификации и «монтера Мечникова»
5. Принципы первого руководителя и новых задач

Вариант 3

1. Этапы развития теории и практики управления в XX в.
2. Школа поведенческих наук
3. Современные подходы к управлению
4. Объективность и универсальность принципов управления
5. Основные функции управления

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

**Тест №1 по разделу1
«Методологические основы управления»**

- Время выполнения 30 мин.
- Количество вопросов 32.

- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Предметом теории управления является:

- a) изучение закономерностей организации управленческого процесса;
- b) изучение возникающих во время этого процесса отношений между людьми;
- c) разработка системы методов активного воздействия на объект управления и прогнозирования;
- d) все перечисленное.

2. Управление - это:

- a) искусство;
- b) наука;
- c) наука и искусство.

3. Искусство управления это:

- a) творческое применение научных знаний;
- b) способность принимать неординарные решения в условиях дефицита времени;
- c) все вышеперечисленное.

4. Ситуационный подход - это:

- a) изучение конкретной ситуации, исходя из которой, принимается управленческое решение;
- b) рассмотрение объекта исследования в единстве его внешних и внутренних связей;
- c) рассмотрение управления как непрерывного процесса.

5. Системный подход – это:

- a) изучение конкретной ситуации, исходя из которой, принимается управленческое решение;
- b) рассмотрение объекта исследования в единстве его внешних и внутренних связей;
- c) рассмотрение управления как непрерывного процесса.

6. Метод управления - это:

- a) поиск оптимальных решений;
- b) способ воздействия на управляющую систему для реализации поставленных целей;
- c) изучение и совершенствование принципов, структур и техники управления.

7. Законченное целесообразное действие, направленное на выполнение конкретной задачи технического, организационного или социального характера называется:

- a) управленческой операцией;
- b) методом управления;
- c) управленческим процессом.

8. Государственное управление - это:

- a) система политических методов управления;
- b) система правовых методов управления;
- c) система экономических методов управления;
- d) все вышеперечисленное.

9. Внедрение новых технологий и методов управления происходило путем:

- a) обмена информацией между странами;
- b) войн и торговли между странами;
- c) обмена информацией и торговли между странами.

10. Исторический опыт доказывает, что наиболее эффективной системой управления является та, для которой характерен:

- a) демократический стиль управления;
- b) авторитарный стиль управления;
- c) смешанный стиль управления.

11. Формирование теории управления как науки произошло:

- a) в древности;
- b) в 18-19 веке;
- c) к началу 20 века.

12. Формирование теории управления как науки обусловили следующие причины:

- a) развитие научной мысли;
- b) бурное развитие новых технологий;
- c) развитие массового производства;
- d) все выше перечисленное.

13. Научные основы теории управления были впервые заложены:

- a) Тейлором;
- b) А. Маслоу;
- c) А.Файолем.

14. К основным идеям управления Генри Форда относится

- a) планирование и контроль;
- b) специализация и стандартизация;
- c) внедрение массового поточного производства со стандартизацией и специализацией.

15. основоположником школы административного управления был:

- a) Тейлор;
- b) Генри Форд;
- c) Анри Файоль.

16. Впервые лозунг об обеспечении выполнения работ с помощью других лиц и идею участия работников в управлении выдвинул:

- a) Мери Паркер Фоллер;
- b) Э. Мейо;
- c) Генри Форд.

17. Сторонниками теории человеческих отношений были:

- a) Анри Файоль, А. Маслоу;
- b) Тейлор, Генри Форд;
- c) Мери Паркер Фоллет, Э. Мейо.

18. Согласно теории Х. Дугласа Макгрегора:

- a) подчиненные пассивны, не стремятся к росту, стремятся уклониться от работы и их надо заставлять работать;
- b) основной упор делается на веру в человеческий потенциал, а основным методом управления является ориентация на удовлетворение потребностей человека.

19. Согласно теории У. Дугласа Макгрегора:

- a) подчиненные пассивны, не стремятся к росту, стремятся уклониться от работы и их надо заставлять работать;
- b) основной упор делается на веру в человеческий потенциал и основным методом управления является ориентация на удовлетворение потребностей человека.

20. Для теории X характерен:

- a) демократический стиль управления;
- b) авторитарный стиль управления.

21. Для теории Y характерен:

- a) демократический стиль управления;
- b) авторитарный стиль управления.

22. Организация рассматривается как совокупность, взаимосвязанных элементов, которые организованы на достижении целей в условиях меняющейся внешней среды с позиции:

- a) системного подхода;
- b) ситуационного подхода;
- c) подхода к управлению как к процессу.

23. Ситуационный подход исходит из того, что

- a) управление — это непрерывный процесс;
- b) организация — это совокупность взаимосвязанных элементов;
- c) не существует единого унифицированного метода управления.

24. Основные базовые положения, на которые опирается наука управления, называется:

- a) принципами управления;
- b) функциями управления.

25. Принцип оптимизации управления предполагает:

- a) четкое определение цели;
- b) делегирование полномочий;
- c) выбор между централизацией и децентрализацией.

26. Принцип оптимизации управления предполагает:

- a) выбор между централизацией и децентрализацией;
- b) определение нормы управляемости;
- c) совершенствование организационной структуры;
- d) все вышеперечисленное.

27. Передача части возложенных на руководителя полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам составляет суть принципа:

- a) цели;
- b) делегирования полномочий;
- c) оптимизации управления.

28. Основными принципами управления являются:

- a) принцип цели, принцип правовой защищенности управленческих решений, принцип делегирования полномочий;
- b) принцип автоматического замещения отсутствующего, принцип первого руководителя;

- с) принцип одноразового ввода информации, принцип новых задач, принцип повышения квалификации, принцип «Монтера Мечникова»;
- д) все выше перечисленные принципы.

29. К функциям управления относятся:

- а) планирование, организация;
- б) мотивация, контроль, маркетинг;
- с) все вышеперечисленные.

30. Организация - это:

- а) формирование оптимальной структуры управления;
- б) некое объединение людей, усилия которых направлены на достижение общей цели;
- с) всё выше перечисленное.

31. Комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации называется:

- а) мотивацией;
- б) организацией;
- с) планированием.

32. Функция управления, которая позволяет своевременно принимать необходимые меры по ликвидации или корректировке имеющихся недостатков в работе называется:

- а) мотивация;
- б) организация;
- с) контроль.

Ответ

| | | | |
|----|-----|-----|-----|
| 1d | 9b | 17c | 25c |
| 2c | 10c | 18a | 26d |
| 3c | 11c | 19b | 27d |
| 4a | 12d | 20b | 28d |
| 5b | 13a | 21a | 29c |
| 6b | 14c | 22a | 30c |
| 7a | 15c | 23c | 31a |
| 8d | 16a | 24a | 32c |

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

| Оценка | Показатели* |
|---------------------|-------------|
| Отлично | 85-100% |
| Хорошо | 70-84% |
| Удовлетворительно | 56-69% |
| Неудовлетворительно | менее 56% |

* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

Кейс-задания по разделу 2 «Функции управления»

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах

Задание 1 Ситуация для анализа: «Стратегия «Тойоты».

В 1949 г. Киичиро Тойота, основатель «Тойоты», вызвал как-то своего внука Еджи к себе в кабинет. По договоренности со своим старым другом Генри Фордом он собирался послать Еджи на целое лето в Америку, на завод на Красной Реке. При этом дед пояснил, что методы Форда были не совсем применимы в Японии по ряду причин.

Первая — различие рынков этих компаний. «Тойота» должна была производить небольшие машины с невысоким потреблением топлива, поскольку японские города были переполнены, а цены на бензин — высоки, а кроме того — большие грузовики для коммерческих перевозок, маленькие грузовички для фермеров и роскошные машины для правительственных чиновников.

Вторая — тогдашнее трудовое законодательство Японии. Введенное после войны, оно наряду с законом о стачках 1950 г. усилило позиции работников «Тойоты» в их борьбе за более благоприятные условия работы, включая защиту от увольнений, выплату премиальных, постоянную занятость и уровень заработной платы в зависимости от служебного положения.

Третья — объемы производства и экономической выполнимости проекта. Как «Тойота», маленькая компания, которая за 12 лет работы произвела менее 3000 автомобилей, могла позволить себе купить технологию, необходимую для копирования «Форда», который производил 7000 автомобилей в день?

После тщательного изучения завода Форда в течение трех месяцев в июле 1950 г. Еджи написал своему деду письмо, в котором сообщал о появившихся у него идеях по поводу улучшения производственной системы «Тойоты». Стратегия, разработанная Еджи, предусматривала производство сравнительно небольших партий различных автомобилей без повышения расходов, обычно вызываемых производством широкого ассортимента малыми партиями. Здесь также стоял вопрос конкурентной борьбы с более дешевым массовым производством.

Для реализации этой стратегии «Тойота» пошла в направлении, отличном от компании Форда. Его характеризуют три фактора. Первый — стандарты для процесса штамповки. В течение многих лет Форд использовал количество производственного проката за определенное время как индикатор производительности. Иными словами, основная цель Форда состояла в увеличении размеров индивидуальных партий и уменьшении их количества. «Тойота», напротив, старалась снизить размеры партий производимой продукции, чтобы, в конце концов, каждый продукт производился индивидуально. Компании удалось добиться этого, овладев искусством быстрого и недорогого переключения от одного процесса к другому.

Второй — заключается в системе контроля над производством по принципу американского супермаркета: покупатели берут, что им нужно, а супермаркет пополняет пустующие полки. Такая концепция была идеальной для автомобильных заводов. На заводах «Тойоты» эту модель назвали «японский канбан». Самая распространенная форма канбан — это маленький бумажный листок, вставляемый в прямоугольный виниловый пакетик. На листке указываются номер детали, количество, когда она потребуется, и где она будет затем использоваться. Последующий процесс извлекает из предыдущего процесса только то, что требуется и когда это требуется. Предыдущий процесс поставляет только то, что было изъято при помощи карточек канбан как заказа на пополнение.

Третий ключевой фактор — перегруппировка оборудования. Вместо того, чтобы располагать токарные станки вместе с токарными, а фрезерные — вместе с фрезерными в целях производства большого количества одних и тех же деталей, станки располагаются в порядке производственных операций, в том порядке, в котором создается прибавочная стоимость. Это облегчает работу с малыми количествами производственных запасов и небольшими партиями продукции.

Эти три фактора способствовали продвижению «Тойоты» на автомобильном рынке и их успеху на рынке США. Производственная модель «Тойоты» достигла успеха в результате роста цен на нефть после эмбарго 1973 г., а также последовавшего за этим кризиса, который начался в 1976 г. В это время многие японские компании разорились, тогда как «Тойота» приносила прибыль и захватывала жизненное пространство.

Компания «Янмар», субподрядчик «Тойоты», несла большие потери и обратилась к «Тойоте» за помощью. Последняя послала на «Янмар» группу инженеров, которые помогли им разработать тойотовскую модель процесса для их работы, что повлекло за собой повышение производительности на 90% и повышение качества на 50%.

С 1978 г. примеру «Тойоты» последовала целая лавина японских компаний. В течение последующих пяти лет они в среднем удвоили свою производительность, расширив при этом ассортимент продукции.

Эта модель производственного процесса впоследствии будет скопирована в системах разработки продукта, предоставления услуг, управления предприятием. В начале 80-х годов японские концепции стали применяться западными компаниями с аналогичным успехом.

Сформулировать суть стратегий, выбранных компанией Форда и «Тойотой». Объяснить, какие организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям.

Задание 2 Ситуация для анализа: *Процессы децентрализации управления в промышленных компаниях США*

Компании США на различных этапах развития постоянно сталкивались с трудностями в управлении своими подразделениями, что вынуждало делегировать последним некоторые полномочия центрального управления. Так, еще в начале 20-х годов, когда концерн «Дженерал Моторс» был разбит на отделения, его руководство, пытаясь развязать инициативу низовых звеньев, передало их управляющим достаточно широкие права (например, утверждать к производству модели автомобилей и устанавливать на них цены), оставив за собой определенные функции контроля. По такому же пути последовали многие другие компании, в частности крупнейший электротехнический концерн «Дженерал Электрик», осуществивший в начале 50-х годов резкую децентрализацию управления многочисленными отделениями.

В конце 60-х — начале 70-х годов аналогичные процессы происходили на крупнейшем сталелитейном концерне «Юнайтед Стейтс Стил Корпорейшн». Руководители отделений стали нести ответственность за производство, сбыт и прибыль, а сами хозяйственные отделения получили название «центры прибыли» и приобрели известную самостоятельность в принятии решений. Центральное управление занималось в основном вопросами финансового контроля и управления кадрами.

Подобный подход содействовал лучшему восприятию работниками компаний процессов диверсификации производства. С середины 70-х годов концерны начали создавать более крупные подразделения, во многом под влиянием широкого применения ЭВМ в управлении, способствовавшего усилению процесса его централизации.

По этому пути пошел, например, упоминавшийся уже концерн «Дженерал Электрик». Он провел реорганизацию своих подразделений, перестроив их в «стратегические деловые единицы», управляющие которых наделялись достаточно широкими полномочиями в области долгосрочного планирования, увеличения своих производственных мощностей, расширения рыночных позиций.

Концерн «Вестингауз» перегруппировал 120 отделений в 37 основных единиц, что способствовало значительному сокращению отчетности.

Все вышеизложенное говорит о том, что руководство концернов ищет рациональные варианты сочетания централизации и децентрализации управления подразделениями.

Как показывает опыт промышленных компаний, *децентрализация* управления нацелена на создание условий для независимости подразделений без потери преимуществ объединения, согласование деятельности руководителей низовых звеньев со стратегической политикой центрального управления компании, формирование лучших возможностей для подготовки и обучения молодых специалистов.

Многие американские исследователи используют термины «децентрализация» и «дивизионализация» (от англ. *division* — подразделение) как синонимы, однако ряд специалистов, в частности Д. Соломоне, считает это неправомерным. По мнению Д. Соломоне, существенным отличием дивизионализации от децентрализации является передача подразделениям организации ответственности за получаемую прибыль.

С такой позицией в известной мере корреспондирует подход Р. Энтони и Д. Дирдена, авторов фундаментальных работ в области управления и бизнеса. Они полагают, что если каждое из подразделений организации отвечает за производство и продажу продукции, то имеет место *дивизионализация*. Исходя из подобных точек зрения, можно считать, что отличительная особенность дивизионализации — разделение организации на независимые (автономные) подразделения и передача им ответственности за получаемую прибыль.

Введение дивизионализации способствует и расширению возможностей децентрализации. Основные моменты дивизионализации — ответственность за прибыль и связанная с этим независимость действий управляющих подразделений — на практике нередко ограничиваются представителями высшего управления компаний.

Масштабы дивизионализации в американских компаниях достаточно велики, возможно, в связи с широкой диверсификацией производства и ростом трудностей в управлении отдельными подразделениями. Такого рода компании обычно условно подразделяют на три группы:

- 1) наиболее диверсифицированные (конгломераты);
- 2) преимущественно отраслевой направленности, но вместе с тем многопродуктовые;
- 3) производящие в основном один продукт.

Считается, что потребность в дивизионализации более значительна у компаний первой и второй групп, однако это, видимо, не совсем точно и зависит от размера компании, удаленности ее подразделений или филиалов и ряда других причин. Кроме того, даже компании, которые традиционно выпускали однородную продукцию, теперь осваивают производство новых изделий.

Сформулируйте определение понятий «централизация» и «децентрализация» системы управления. Может ли этот процесс быть измерен, если да, то как?

Сформулируйте условия, в которых реализовался процесс централизации и децентрализации в предложенной ситуации. В чем состоят достоинства и недостатки этих процессов?

Наблюдались ли аналогичные явления ранее или это характерно только для экономики эпохи глобализации?

Существует ли проблема централизации (децентрализации) управления внутри отделений при дивизиональной структуре?

Опираясь на полученный в ходе ответов на вопросы материал, подготовьте доклад (эссе) на заданную тему.

Задание 3. Дополните строки таблицы 2.1.:

Таблица 2.1.

Достоинства и недостатки организационных структур управления организацией

| Тип организационной структуры | Основные достоинства | Основные недостатки |
|--------------------------------------|--|--|
| <i>Дивизиональная</i> | Четкое разграничение ответственности Высокая гибкость и адаптивность системы Высокая самостоятельность структурных единиц Разгрузка от оперативных вопросов первого лица Простота коммуникативных сетей Кадровая автономия Высокая мотивация | Высокая потребность в руководителях Сложная координация Повышенные затраты за счет дублирования функций Сложность осуществления единой политики Разобщенность персонала Слабый синергетический эффект |
| <i>Проектная</i> | Снижение риска ошибочных решений Профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений Возможность учета специфических условий региона Разграничение сфер ответственности Кадровая автономия функциональных подразделений Целевое руководство проектом на основе единоначалия | Сложные механизмы координации Возможные конфликты из-за двойного подчинения Размытость ответственности по отдельному проекту Сложность контроля работ по проекту в целом Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам |

Задание 4. В таблице 2.2. дан перечень видов работ, выполняемых в ходе реализации функции организации. Заполните вторую графу таблицы по предлагаемому образцу:

Таблица 2.2.

Виды работ, выполняемые в ходе реализации функции организации

| Вид работы | Управленческий инструментарий и результат |
|--|--|
| Осуществляется разделение труда | Выделяется и функциональный руководитель. Формируются уровни иерархии, распределяется власть, и определяются границы ответственности. Создаются фор- |
| Строится структура и решается вопрос о степени централизации—децентрализации | |
| Определяются методы координации действий | |

Задание 5 По приведенному образцу продолжите заполнение таблицы 2.3.:

Таблица 2.3

Характеристика контроля

| Вид контроля | Сфера использования | Метод | Исполнитель |
|---------------------|---|---|---|
| Предварительный | Обеспечение трудовыми ресурсами | Проверка соответствия квалификации работника требованиям будущей работы Инструктаж и тестирование перед выполнением работы | Отдел кадров или отдел развития персонала Непосредственный начальник |
| | Обеспечение сырьем материалами, комплектующими Обеспечение финансовыми ресурсами | Входной контроль на основе статистических методов Выбор «постоянного поставщика» с уточнением требований к поставкам Сертификация | Отдел технического контроля Планово-бюджетный отдел |
| Текущий | | | |
| Заключительный | | | |

Задание 6. В таблице 2.4 сформулированы особенности функции контроля. Заполните свободную колонку по приведенному образцу.

Таблица 2.4

Особенности функции контроля

| Особенность функции контроля | Форма проявления в практической деятельности |
|--|--|
| 1. Имеет психологический аспект | <p>1. Внутри контроля встроено требование обязательности исполнения, поэтому присутствует давление на исполнителя. Восприятие давления носит индивидуальный характер, поэтому, реализуя контроль, руководитель должен считаться с особенностями личности, т.е. контроль должен носить индивидуальный характер</p> <p>2. Контроль — это профессиональная услуга, которую руководитель обязан оказывать своему подчиненному. Руководитель не имеет права игнорировать функцию контроля, иначе у подчиненного складывается ощущение ненужности выполняемой заботы</p> <p>3. Необходимо обсуждать с подчиненным срок и форму контроля при выдаче задания, иначе может сложиться впечатление, что сначала вы доверяли, а теперь решили проверить</p> <p>4. Следует учитывать разнообразие форм контроля: от развернутого отчета о проделанной работе до вопроса на ходу: «Как дела?» и выбирать их в соответствии с ситуацией</p> |
| 2. Является парной с функцией планирования | |
| 3. Реализуется всеми членами организации | |

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

Контрольная работа по разделу 2
«Функции управления»
Комплект заданий для контрольной работы

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 5.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант 1

1. Понятие и виды планирования.
2. Делегирование, ответственность и полномочия.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процесс контроля.
5. Теория справедливости

Вариант 2

1. Сущность и процесс стратегического планирования.
2. Понятие структуры организации. Виды организационных структур.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Поведенческие аспекты контроля.
5. Теория Маслоу

Вариант 3

1. Понятие организации как управленческой функции
2. Смысл и эволюция понятия мотивация.
3. Понятие контроля.
4. Характеристики эффективного контроля.
5. Теория Маккрегора

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

**Тест №2 по разделу 2
«Функции управления»**

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вопросов _48 .
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

- 1. Стратегия разрабатывается:**
 - a) высшим руководством;
 - b) всеми уровнями управления;
 - c) непосредственными исполнителями.

- 2. Процесс стратегического планирования включает в себя:**
 - a) стратегический анализ, целеполагание;
 - b) планирование, реализацию, контроль;
 - c) все выше перечисленное.

- 3. Проведение SWOT - анализа позволяет:**
 - a) определить текущую маркетинговую ситуацию;
 - b) определить стратегические цели;
 - c) определить собственный потенциал предприятия;
 - d) определить все перечисленное выше.

- 4. Разработка базовой стратегии предполагает:**
 - a) определение круга альтернативных стратегий;
 - b) выбор стратегии, используя инструментарий и модели стратегического анализа;
 - c) все перечисленное выше.

- 5. Установление целей «от достигнутого», скорректированных с учетом инфляции - это:**
 - a) ограниченный рост;
 - b) рост;
 - c) сокращение.

- 6. Ежегодное, значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года - это:**
 - a) ограниченный рост;
 - b) рост;
 - c) сокращение.

- 7. Установление целей ниже достигнутого уровня - это :**
 - a) ограниченный рост;
 - b) рост;
 - c) сокращение.

- 8. В каких случаях необходим пересмотр стратегии?**
 - a) если эффективность реализации стратегического плана оценивается как недостаточная;
 - b) если стратегия реализована;
 - c) во всех выше перечисленных случаях.

- 9. Если выбор стратегии предусматривает оценку доли рынка и темпов его роста, то имеет место стратегическая модель:**

- a) Портера;
- b) Бостонской консультативной группы;
- c) все выше перечисленные модели.

10. Миссия — это:

- a) высокие слова, позволяющие организации формировать свой имидж;
- b) основная общая цель организации;
- c) четко выраженная причина существования организации;
- d) все вышесказанное.

11. Зачем нужна миссия:

- a) для широкого использования в процессе рекламы;
- b) для того, чтобы быть не хуже других в современном обществе;
- c) для облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами;
- d) для понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации.

12. Анализ внешней среды — это:

- a) определение демографических тенденций развития;
- b) учет действия правительства в деятельности организации;
- c) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации;
- d) организация работы по анализу рынка сбыта.

13. На стратегический выбор организации влияет:

- a) мнение и интуиция главы организации;
- b) уровень риска;
- c) фактор времени;
- d) все вышеперечисленное.

14. К аспектам организационного процесса относятся:

- a) деление организации на подразделения в соответствии с целями и стратегиями;
- b) взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с низовыми уровнями управления и обеспечивают возможность распределения и координации задач;
- c) все выше перечисленные аспекты.

15. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за удовлетворительное разрешение - это:

- a) делегирование
- b) ответственность
- c) полномочия

16. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение - это:

- a) делегирование;
- b) ответственность;
- c) полномочия.

17. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач - это:

- a) делегирование;
- b) ответственность;
- c) полномочия.

18. Полномочия делегируются:

- a) должности;
- b) индивиду;
- c) всем выше перечисленным.

19. Полномочия расширяются в направлении:

- a) более высоких уровней управления;
- b) средних уровней управления;
- c) низовых уровней управления.

20. Реальная способность действовать или возможность влиять на ситуацию определяется

- a) полномочиями;
- b) властью;
- c) делегированием.

21. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному, называются:

- a) линейными;
- b) штабными;
- c) линейно-штабными.

22. Иерархию уровней управления создает:

- a) делегирование линейных полномочий;
- b) делегирование штатных полномочий;
- c) все выше перечисленное.

23. Организационная структура должна соответствовать:

- a) целям и задачам организации;
- b) стратегическим планам;
- c) всему выше перечисленному.

24. К бюрократическим организационным структурам относятся:

- a) функциональная и дивизионная структуры;
- b) матричная и проектная структуры;
- c) все выше перечисленные.

25. К адаптированным организационным структурам относятся:

- a) функциональная и дивизионная структуры;
- b) матричная и проектная структуры;
- c) все выше перечисленные.

26. Временная структура, созданная для решения конкретной задачи называется:

- a) проектной;
- b) матричной;
- c) функциональной

27. К дивизионным организационным структурам относятся:

- a) продуктовая, региональная, структура, ориентированная на потребителя;
- b) матричная, проектная, функциональная;
- c) продуктовая, региональная, матричная.

28. Структура, в которой члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, где они работают, называется:

- a) матричной;
- b) проектной;
- c) функциональной;

29. К современным теориям мотивации относятся:

- a) содержательные;
- b) процессуальные;
- c) все выше перечисленные.

30. Успех, уважение и власть относятся к:

- a) первичным потребностям;
- b) вторичным потребностям.

31. Внутреннее вознаграждение - это:

- a) чувство достижения результата, значимости работы, самоуважения;
- b) заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа;
- c) все выше перечисленное.

32. Внешнее вознаграждение — это:

- a) чувство достижения результата, значимости работы, самоуважения;
- b) заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа;
- c) все выше перечисленное.

33. К содержательным теориям мотивации относятся:

- a) иерархия потребностей по А. Маслоу, теория потребности Дэвида, Мак Клеланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга;
- b) теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера Лоулера;
- c) иерархия потребностей по А. Маслоу, теория потребности Дэвида, Мак Клеланда, теория ожиданий.

34. Содержательные теории основываются:

- a) на определении тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе;
- b) на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

35. Процессуальные теории основываются:

- a) на определении тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе;
- b) на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

36. Теория ожиданий основываются на предположении, что:

- a) человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за счет своих потребностей или достижения цели;
- b) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

с) люди стремятся к удовлетворению 3 потребностей: власть, успех, и причастность.

37. Теория справедливости основывается на предположении, что:

а) человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели;

б) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу люди стремятся к удовлетворению 3-х потребностей: власть, успех, и причастность.

38. Теория потребности Дэвида Маккланда основывается на предположении, что:

а) человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели;

б) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

с) люди стремятся к удовлетворению 3 потребностей: власть, успех, и причастность.

39. Необходимость контроля связана с:

а) неопределенностью внешней среды;

б) неопределенностью возникновения кризисных ситуаций;

с) поддержанием эффективной деятельности;

д) со всем выше названным.

40. К видам контроля относятся:

а) предварительный;

б) текущий;

с) заключительный.

д) все выше названные

41. Процесс контроля включает в себя:

а) установление стандартов, сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, действия;

б) установление стандартов, измерение результатов, оценка информации о результатах;

с) измерение результатов, передача и распределение информации, оценка информации о результатах.

42. К негативным явлениям, которые являются побочными результатами наглядности контроля, относятся:

а) поведение, ориентированное на контроль;

б) получение непригодной информации;

с) все выше указанные явления.

43. Эффективность контроля зависит от наличия у него следующих свойств:

а) стратегической направленности, ориентации на результаты, соответствия делу;

б) своевременности, гибкости, простоты, экономичности;

с) всего выше названного.

44. Почему необходим контроль:

- a) потому что это составная часть работы руководителя;
- b) потому что он предупреждает возникновение кризисных ситуаций;
- c) потому что с помощью его можно заставлять людей делать то, что им не хочется;
- d) все вышеперечисленное верно?

45. В теории различают три типа контроля:

- a) всеобщий, выборочный, индивидуальный;
- b) предварительный, текущий, заключительный;
- c) линейный, функциональный, штабной;
- d) на базе норм, стандартов, нормативов.

46. Плохая «отладка» системы контроля способна:

- a) исказить цели деятельности;
- b) породить внутренний протест исполнителей;
- c) все вышеперечисленное верно.

47. Роль контроля в управлении:

- a) обеспечение достижения организацией своих целей;
- b) удержание работников в определенных рамках;
- c) основа для оценки;
- d) все перечисленное верно.

48. Выберите неверное утверждение. Особенность функции контроля состоит в том, что:

- a) эту функцию осуществляет только высшее руководство;
- b) эта функция при реализации требует индивидуального подхода к исполнителям;
- c) контроль разнообразен по методам реализации и в разных ситуациях должен осуществляться по-разному;
- d) она является парной и зависит от особенностей принятой системы планирования.

Ответ

| | |
|-----|-----|
| 1a | 27a |
| 2c | 28a |
| 3d | 29c |
| 4c | 30b |
| 5f | 31a |
| 6b | 32b |
| 7c | 33a |
| 8c | 34a |
| 9a | 35b |
| 10d | 36a |
| 11d | 37b |
| 12c | 38c |
| 13d | 39d |
| 14c | 40d |
| 15b | 41a |
| 16a | 42c |
| 17c | 43c |

| | |
|-----|-----|
| 18a | 44b |
| 19a | 45b |
| 20b | 46c |
| 21a | 47d |
| 22a | 48a |
| 23c | |
| 24a | |
| 25b | |
| 26a | |

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

| Оценка | Показатели* |
|---------------------|-------------|
| Отлично | 85-100% |
| Хорошо | 70-84% |
| Удовлетворительно | 56-69% |
| Неудовлетворительно | менее 56% |

* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

Кейс-задания по разделу разделу3 «Групповая динамика, лидерство и руководство»

Задание 1 Ситуация для обсуждения: «Форд» вчера, сегодня и завтра»

Г. Форд был великим руководителем, представляющим собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. фирма «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как фирма «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». Это позволило фирме «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать постаринке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной

промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Г. Форд скопил в удачные времена.

«Форд» — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания - в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы - «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» - сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом поэтому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если учитывать основные характеристики, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах. Напротив, дочерние компании американских гигантов - «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» - создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний - производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции, направлений - в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один - в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», - считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании, как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания «нащупывала» свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» - общемирового автомобиля, а также

жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе, в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо» / «Меркьюри Топаз» - в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Диборне (штат Мичиган). Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 мес. по сравнению с 35 мес., что «ушли» на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США - 54 мес.

Замысел компании «Форд», отмечают независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» - универсальность и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Анализировать результаты программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет - ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) - время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель - сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора - с одного года до 3 мес.

Вопросы для обсуждения ситуации

- Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая ее взаимодействия с внешним окружением?
- В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?
- В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?
- Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Задание 2. Правильно укажите термины соответствующие приведенным в таблице 3.1. понятиям

Таблица 3.1.

| | |
|---|--------------------------------|
| Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели | Цель |
| Конкретные конечные состояния или желаемый результат | Организация |
| Упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов | Технология |
| Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки | Структура |
| Средство преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы, в искомые продукты и услуги | Задача |
| Факторы, которые не могут оказать прямого немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, сказываются на ней | Факторы прямого воздействия |
| Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние организации | Факторы косвенного воздействия |

Задание 3 Ситуация для обсуждения: Конфликт в НИИ.

В конце 70-х годов штат НИИ одного министерства пополняется группой молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер — молодой и талантливый ученый — должность начальника. В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам.

Директор института поддерживал лабораторию, направляя в нее почти все основные ресурсы. Эта поддержка была не совсем бескорыстной: лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался самым консервативным среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, так как часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприемлемости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководителями министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через голову директора. Обстановка в институте резко обострилась, и чтобы оздоровить ее, руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшаяся институту, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результату деятельности ушла далеко

вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории его директором. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого новый директор не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

Задание 4. Ситуация для обсуждения: «Тефлоновый лидер»

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности:

- всегда уделял много внимания способности общаться;
- в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом;
- если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения;
- определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента; последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями;
- повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки;
- пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал; он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»;
- концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен;
- во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они об этом говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему;
- считал, что для руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику.

Вопросы для обсуждения ситуации

- Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.
- Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?
- Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

Задание 5. Правильно определите соответствие темперамента и психологических типов людей (см. табл.3.2.)

Таблица 3.2.

| | |
|--|-------------|
| Быстрая эмоциональная реакция на внешние раздражители, слабая система торможения | Сангвиники |
| Живые, легкие в общении, часто не доводят дело до конца из-за слабой воли | Холерики |
| Медлительные, уравновешенные, серьезные, медленно перестраиваются, не любят менять свои привычки | Меланхолики |
| Малообщительные, впечатлительные, не верят в свои способности | Флегматики |

Задание 6 Стили управления.

Заполните свободные места в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Стили управления

| <i>Параметры</i> | <i>Авторитарный стиль</i> | <i>Демократический стиль</i> | <i>Либеральный стиль</i> |
|-------------------------------|---------------------------|--|---|
| Подход к принятию решений | | Советуется с подчиненными | Ждет указаний руководства или решения совещания |
| Отношение к подчиненным | | | Просит, упрощает |
| Отношение к инициативе | | Поощряет, использует в интересах дела | |
| Отношение к обучению | | Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику | Пополняет свои знания и поощряет эту склонность у |
| Отношение к дисциплине | | Поддерживает разумную дисциплину, осуществляет дифференцированный под- | Требует формальной дисциплины |
| Основной метод стимулирования | | | Различные виды стимулов |

Задание 7 Ситуация для обсуждения: Проблемы вербальной коммуникации.

Одна из проблем вербальной коммуникации связана с тем, что слова или выражения могут иметь двойной смысл. Эта особенность языка активно используется в рекламном бизнесе, но для деловой среды она может стать серьезной помехой. Предлагаем обсудить следующие реальные истории.

В одной из организаций ксерокс сильно грелся при использовании. В результате появилось сленговое выражение «сжечь документ», которое использовали для обозначения процесса копирования. Выражением пользовались все, пока новая секретарь не сожгла «по поручению» своего начальника важный документ, имевшийся в организации в единственном экземпляре.

В одном из цехов механического завода был старый станок, который иногда приходилось подгонять кувалдой. Однажды, когда станок расстроился, и пошла бракованная продукция, мастер попросил работавшего на станке нового рабочего «раздолбать станок», имея в виду настройку станка. К выражениям старого мастера все давно привыкли, но молодой рабочий еще не успел войти в курс дела и понял все буквально.

Определите виновника ситуации. Разработайте меры, позволяющие не допускать подобных ситуаций в будущем.

Задание 8 Ситуация для обсуждения: «Отцы и дети»

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают, хотя и в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис - молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона - около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов, он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей жене и семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцатое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты — говорит он, — это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делает.

Вопросы для обсуждения ситуации

- Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
- Какие способы могут устранить эти барьеры? Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Задание 9. Правильно укажите виды преград на пути межличностных коммуникаций, соответствующие приведенным в таблице 3.4 понятиям:

Таблица 3.4

| | |
|--|-----------------------|
| Коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различиями в образовании, интересах, накопленном опыте и психологической несовместимостью людей. | Семантические барьеры |
| Коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций: окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций, которые способны препятствовать или наоборот содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. | Личностные барьеры |
| Коммуникативные помехи, возникающие вследствие неоднозначного толкования слов и словосочетаний. | Физические барьеры |

Задание 10 Ситуация для анализа: «Срочное решение».

Международная сеть отелей «IBIS» на территории Германии возглавлял Эрвин Мюллер. Ему подчинялись три директора территориальных отделений. Самое крупное из них, Западное, имело 11 отделений, Восточное — 5 и Центральное — 7. Господин Мюллер отвечал за всю сеть и подчинялся президенту компании.

Сегодня, после 16 часов, он попросил секретаря отменить все встречи, чтобы обдумать план дальнейших действий. В этом полугодии предстояло добиться дополнительной экономии издержек. В такой сфере деятельности, как гостиничный бизнес, очень многое зависит от людей, и потому действовать надо было осторожно.

Западное отделение возглавлял Вилли Шварц, пользующийся авторитетом и любовью со стороны подчиненных. Это не раз удивляло и настораживало г-на Мюллера, поскольку сам он с подчиненными был строг и формально вежлив. Более теплые отношения всегда казались ему неприемлемыми для деловой среды, и он не скрывал этого.

Два дня назад г-н Шварц сообщил ему о том, что получил предложение о работе в другой сети отелей с прибавкой жалования до 17 тыс. евро. Теперь надо было принять решение относительно того, как реагировать на это сообщение.

На должность директора Западного отделения можно было пригласить из Австрии Людвиг Коха. Он работал управляющим одного из лучших отелей компании. Организаторские способности г-на Коха не вызывали сомнений, но вот его вспыльчивость и грубость при общении с подчиненными могли бы серьезно помешать делу и даже привести к убыткам. В этом случае пришлось бы снова искать подходящую кандидатуру; кроме того, Л. Коху надо было платить на 3 тыс. евро больше, чем В. Шварцу.

Альтернативной кандидатурой был Вальтер Крюгер, который был директором самого большого отеля в Германии. Вероятно, он сможет справиться с обязанностями В. Шварца и добиться экономии. Безусловно, г-н Крюгер будет доволен продвижением по службе, тем более что сейчас он получает на 6 тыс. евро меньше, чем г-н Шварц.

Решение надо было принимать срочно, поскольку через три дня В. Шварц должен был дать ответ конкурентам о переходе на работу к ним.

Представьте схему, отражающую служебное положение всех действующих в ситуации лиц.

Определите проблему и альтернативы ее решения.

Опираясь на концепцию рационального решения проблем, докажите правильность принятого решения.

Задание 11 Ситуация для анализа: «Заповеди руководителя»

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в

подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения ситуации

- Каким образом вы можете охарактеризовать отношения между руководителем и заместителем.?
- Все ли заповеди соответствуют этике управления?
- Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?
- Какие заповеди можно добавить для обеспечения высокого уровня деловой этики?

Задание 12. Определения Правильно укажите термины соответствующие приведенным в таблице 3.5 понятиям:

Таблица 3.5

| | |
|---|----------------------|
| Древнейшая философская теория, объектом изучения которой является мораль, нравственные проблемы, возникшие перед обществом. | Этика |
| Единство многих составляющих: произношение, дикция, богатство слов, логической стройности, грамотной правильности и даже культура жестов и мимики | Ораторское искусство |
| Владение правильной устойчивой речью, умение говорить коротко и ясно | Тезаурус |
| Наличие большого словарного запаса | Культура речи |

Задание 13. Анализ системы ценностей

Проделайте последовательно следующие операции: а) в приведенной ниже **таблице 3.6** ценностей человека из каждого столбца выберите по пять ценностных характеристик, которые имеют для вас наибольшее значение. Проанализируйте выбранные ценности по мере убывания их значимости, поставив на первое место самую важную, на последнее — наименее важную:

Таблица 3.6

| Физические ценности | Эмоциональные ценности | Интеллектуальные ценности |
|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Ремесленная деятельность | Ответственность | Обучение |
| Привлекательность | Эмоциональное посто- янство | Творчество |
| Комфорт | Престиж | Мудрость |
| Занятия спортом | Состязательность | Сложность |
| Богатство | Религия | Принятие решений |
| Внешний вид | Безопасность | Умение абстрагироваться |
| Здоровье | Доверие | Независимость |
| Отпуск | Интимные отношения | Совершенствование |
| Условия работы | Любовь | Плановость |
| Финансовая безопас- ность | Дружелюбие | Чтение |
| Сила | Страсть | Общение |
| Проявление активнос- ти | Открытость | Разум |
| Путешествия | Отдача | Точность |
| | Помощь | |

б) выберите из пятнадцати важнейших для вас ценностей (по приведенной таблице) десять наиболее важных (условие: надо быть по отношению к себе последовательным и честным!).

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

**Контрольная работа по разделу 3
«Групповая динамика, лидерство и руководство»
Комплект заданий для контрольной работы**

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 5.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант 1

1. Понятие организации и ее общие характеристики
2. Психологические аспекты управления.
3. Искусство управления конфликтами
4. Стилль руководства
5. Межличностные коммуникации.

Вариант 2

1. Внутренняя среда организации
2. Социально-психологический статус члена коллектива
3. Специфика труда руководителя.
4. Понятие коммуникации
5. Природа процесса принятия решения

Вариант 3

1. Внешняя среда организации.
2. Методы воздействия на личность
3. Проблема лидерства
4. Коммуникационный процесс
5. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

Тест №3 по разделу 3 «Групповая динамика, лидерство и руководство»

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вопросов _53 .
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Внутренняя среда организации включает в себя:

- a) цели, структуру, задачи, технологию, людей;
- b) поставщиков, цели, задачи, технологию, людей
- c) экономическую среду, цели, структуру, задачи, технологию.

2. Плоская структура управления характерна для:

- a) широкой сферы контроля;
- b) узкой сферы контроля;
- c) всех выше названных сфер контроля.

3. Многоуровневая структура управления характерна для:

- a) широкой сферы контроля;
- b) узкой сферы контроля;
- c) всех выше названных сфер контроля.

4. Внешняя среда включает в себя:

- a) потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов;
- b) экономическую, культурную, политическую, демографическую, природную среды и НТП;
- c) все выше названное.

5. Макросреда включает в себя:

- a) экономическую, культурную, политическую, демографическую, природную среды и НТП;
- b) потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов;
- c) экономическую и политическую среды, поставщиков, конкурентов.

6. Микросреда включает в себя:

- a) экономическую, культурную, политическую, демографическую, природную среды и НТП;
- b) потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов;
- c) экономическую и политическую среды, поставщиков, конкуре

7. К основным современным теориям по психологии управления относятся:

- a) теория Фрейда
- b) теория Карла Юнга
- c) все выше названные теории.

8. Согласно теории Фрейда:

- a) человек не всегда осознает мотивы своего поведения, т.е. не сознание определяет поведение человека, а его подсознание;
- b) поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанных его опытом и жизнью;
- c) система положительных или отрицательных компенсаций за поведение личности приводят к быстрой адаптации его к изменяющейся ситуации.

9. Согласно теории Карла Юнга:

- a) человек не всегда осознает мотивы своего поведения, т.е. не сознание определяет поведение человека, а его подсознание;
- b) поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанных его опытом и жизнью;
- c) система положительных или отрицательных компенсаций за поведение личности приводят к быстрой адаптации его к изменяющейся ситуации.

10. Согласно теории научения:

- a) человек не всегда осознает мотивы своего поведения, т.е. не сознание определяет поведение человека, а его подсознание;
- b) поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанных его опытом и жизнью;
- c) система положительных или отрицательных компенсаций за поведение личности приводят к быстрой адаптации его к изменяющейся ситуации.

11. Быстрая эмоциональная реакция на внешние раздражители, слабая система торможения характерна для:

- a) холериков;
- b) сангвиников;
- c) меланхоликов.

12. Явление, когда люди, опасаясь вступить в конфликт с коллективом, избегают проявления своего несогласия называется:

- a) эффектом единомыслия;
- b) конформизмом;
- c) отождествлением.

13. Пассивное принятие, существующего в коллективе общественного мнения, называется:

- a) эффектом единомышления;
- b) конформизмом;
- c) отождествлением.

14. Явление, когда человек мыслит, ориентируясь на мнение других, называется:

- a) эффект единомыслия;
- b) конформизмом;
- c) отождествлением.

15. К методам воздействия на личность относятся:

- a) метод Сократа и метод 3-х раундов;

- b) метод Штирлица и метод «Лягушка в сметане»;
- c) все выше названные методы.

16. Для разрешения конфликта необходимо:

- a) игнорировать конфликтную ситуацию;
- b) использовать тактику компромисса;
- c) превратить противника в партнера и соратника;
- d) производить все выше названные действия.

17. Для того чтобы руководитель стал лидером необходимо:

- a) занятие определенной руководящей должности;
- b) передача полноты власти;
- c) наличие определенных личностных качеств.

18. Харизма - это:

- a) природный дар привлекать и увлекать за собой людей;
- b) власть над людьми;
- c) все выше названное.

19. Когда исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой — либо насущной потребности имеет место:

- a) власть, основанная на принуждении;
- b) власть через вознаграждение;
- c) традиционная власть.

20. Власть, проявляющаяся через привитые цивилизацией и культурой ценности, называется:

- a) властью, основанной на принуждении;
- b) властью через вознаграждение;
- c) традиционной властью.

21. Властью, основанной на харизме, считается:

- a) традиционная власть;
- b) власть на личном примере лидера;
- c) экспертная власть.

22. Как называется коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона:

- a) внутриличностная коммуникация;
- b) коммуникация в малой группе;
- c) общественная коммуникация;
- d) личностная коммуникация;
- e) межличностная коммуникация?

23. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации:

- a) индивидуальных и организационных;
- b) индивидуальных и внешних;
- c) внешних и внутренних;
- d) организационных и внешних?

24. Связующий процесс обмена информацией, встроенный во все основные виды управленческой деятельности - это:

- a) коммуникации;
- b) коммуникационный процесс;
- c) межличностные коммуникации;
- d) организационные коммуникации.

25. Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- a) руководители тратят большую часть времени на коммуникации, поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- b) коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;
- c) мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя;
- d) все вышеперечисленное верно.

26. Осуществление коммуникаций в организации приводит к выполнению и реализации следующих их функций:

- a) информативная, мотивационная;
- b) контрольная, экспрессивная;
- c) информативная, мотивационная, контрольная;
- d) информативная, мотивационная, контрольная, экспрессивная.

27. Межличностные коммуникации бывают:

- a) формальные;
- b) неформальные;
- c) внешние и внутренние;
- d) формальные и неформальные.

28. Организационные коммуникации бывают:

- a) формальные;
- b) неформальные;
- c) внешние и внутренние;
- d) формальные и неформальные.

29. К основным преградам на пути межличностных коммуникаций относятся:

- a) личностные барьеры;
- b) физические барьеры;
- c) семантические барьеры;
- d) все вышеперечисленное верно.

30. Коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различиями в образовании, интересах, накопленном опыте и психологической несовместимостью людей - это:

- a) личностные барьеры;
- b) физические барьеры;
- c) семантические барьеры;
- d) межличностные барьеры.

31. Коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций: окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций, которые способны препятствовать или наоборот содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации – это:

- a) личностные барьеры;
- b) физические барьеры;

- c) семантические барьеры;
- d) межличностные барьеры.

32. Коммуникативные помехи, возникающие вследствие неоднозначного толкования слов и словосочетаний – это:

- a) личностные барьеры;
- b) физические барьеры;
- c) семантические барьеры;
- d) межличностные барьеры.

33. К преградам в организационных коммуникациях относятся:

- a) личностные барьеры, физические барьеры;
- b) семантические барьеры, межличностные барьеры;
- c) искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная организационная структура;
- d) информационные перегрузки, искажение сообщений, семантические барьеры.

34. Выбор альтернатив – это:

- a) решение;
- b) организационное решение;
- c) запрограммированное решение;
- d) незапрограммированное решение.

35. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью – это:

- a) решение;
- b) организационное решение;
- c) запрограммированное решение;
- d) незапрограммированное решение.

36. Результат реализации определенной последовательности шагов или действий в выборе из ограниченного числа возможных альтернатив в пределах направлений, заданных организацией – это:

- a) решение;
- b) организационное решение;
- c) запрограммированное решение;
- d) незапрограммированное решение.

37. Решения, которые принимаются когда ситуация нова, сопряжена с неизвестными факторами – это:

- a) решение;
- b) организационное решение;
- c) запрограммированное решение;
- d) незапрограммированное решение.

38. Качество управленческого решения зависит от следующих факторов:

- a) качества исходной информации;
- b) своевременности принимаемых решений;
- c) соответствия принимаемых решений действующему механизму управления;
- d) все вышеперечисленное верно.

39. Разработка решения представляет собой совокупность следующих этапов:

- a) диагностика проблем, формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- b) определение альтернатив, оценка альтернатив;
- c) выбор альтернативы, реализация, обратная связь;
- d) все вышеперечисленное верно.

40. Критерии – это:

- a) стандарты в соответствии с которыми оцениваются альтернативы;
- b) недостаток средств, законы и этические соображения; недостаточное число квалифицированных специалистов;
- c) информационные ограничения;
- d) все вышеперечисленное верно.

41. Характеристика внешней среды, когда руководитель точно знает результат каждой альтернативы - это:

- a) риск;
- b) неопределенность;
- c) определенность;
- d) все вышеперечисленное верно.

42. Характеристика среды, когда принимаются решения, результат которых не является определенным, но вероятность каждого результата известна – это:

- a) риск;
- b) неопределенность;
- c) определенность;
- d) все вышеперечисленное верно.

43. Характеристика среды, когда решение принимается в условиях невозможности оценки вероятности результатов – это:

- a) риск;
- b) неопределенность;
- c) определенность;
- d) все вышеперечисленное верно.

44. Одна из древнейших философских теорий, объектом изучения которой является мораль, нравственные проблемы, возникшие перед обществом – это:

- a) этика;
- b) культура речи;
- c) ораторское искусство;
- d) все вышесказанное верно.

45. Единство многих составляющих: произношение, дикция, богатство слов, логической стройности, грамотной правильности и даже культура жестов и мимики – это:

- a) этика;
- b) культура речи;
- c) ораторское искусство;
- d) все вышесказанное верно.

46. Владение правильной устойчивой речью, умение говорить коротко и ясно – это:

- a) этика;
- b) культура речи;
- c) ораторское искусство;
- d) все вышесказанное верно.

47. Более высокая мера моральной ответственности соотносится с профессиями в следующих отраслях:

- a) здравоохранение, образование;
- b) правоохранительные органы, СМИ;
- c) промышленность, сельское хозяйство;
- d) здравоохранение, образование, правоохранительные органы, СМИ.

48. Одним из методов искусства управления является:

- a) личная беседа;
- b) умение слушать;
- c) скромность и предупредительность;
- d) приветливость и человеческое обаяние.

49. В основе ораторского искусства лежат:

- a) принципы риторики;
- b) принципы управления;
- c) принципы организации;
- d) все вышесказанное верно.

50. Наличие большого словарного запаса – это:

- a) культура речи;
- b) ораторское искусство;
- c) тезаурус;
- d) все вышесказанное верно.

51. Составляющие ораторского искусства – это:

- a) информированность;
- b) наличие большого словарного запаса;
- c) эмоциональная содержательность;
- d) все вышесказанное верно.

52. В основе ораторского искусства лежат принципы риторики, разработанные:

- a) Сократом;
- b) Аристотелем;
- c) Цицероном;
- d) Юнгом.

53. Для эффективного управления большую роль играет:

- a) проявление интереса к людям;
- b) умение слушать;
- c) личная беседа
- d) все вышесказанное верно.

Ответ:

| | | |
|-----|-----|-----|
| 1a | 20c | 39d |
| 2a | 21b | 40a |
| 3b | 22e | 42c |
| 4c | 23a | 42a |
| 5a | 24b | 43b |
| 6b | 25d | 44a |
| 7c | 26d | 45b |
| 8a | 27d | 46c |
| 9b | 28c | 47d |
| 10c | 29a | 48d |
| 11a | 30a | 49a |
| 12a | 31b | 50c |
| 13b | 32c | 51d |
| 14c | 33c | 52c |
| 15c | 34a | 53d |
| 16d | 35b | |
| 17c | 36c | |
| 18c | 37d | |
| 19a | 38d | |

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

| Оценка | Показатели* |
|---------------------|-------------|
| Отлично | 85-100% |
| Хорошо | 70-84% |
| Удовлетворительно | 56-69% |
| Неудовлетворительно | менее 56% |

* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

3.3. Задания для промежуточной аттестации зачета и экзамена

Список вопросов к экзамену

1. Управление- наука и искусство
2. Эволюция управления как науки.
3. Этапы развития теории и практики управления в XX веке.
4. Школа научного управления
5. Школа человеческих отношений.
6. Теория и практика управления в СССР.
7. Основные функции управления.
8. Объективность и универсальность принципов управления
9. Принцип цели.
10. Принцип правовой защищенности управленческого решения.
11. Принцип оптимизации управления.
12. Принцип делегирования полномочий.
13. Принцип соответствия.
14. Принцип автоматического замещения отсутствующего.

15. Принцип первого руководителя.
16. Принцип однократного ввода информации.
17. Принцип новых задач.
18. Принцип повышения квалификации.
19. Принцип «Монтера Мечникова»
20. Планирование как функция управления.
21. Сущность и процесс стратегического планирования.
22. Процесс стратегического планирования.
23. Организация как функция управления.
24. Делегирование, ответственность и полномочия.
25. Понятие структуры организаций. Виды организационных структур.
26. Роль организационных структур в управлении. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур.
27. Мотивация и стимулирование труда.
28. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
29. Контроль и учет, как функция управления.
30. Понятие и процесс контроля.
31. Характеристики эффективного контроля и поведенческие аспекты контроля.
32. Понятие организации и её общие характеристики.
33. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность и общество
34. Влияние внешней среды на формирование управленческих решений.
35. Психологические аспекты управления.
36. Социально-психологический статус члена коллектива.
37. Методы воздействия на личность.
38. Искусство управления конфликтами.
39. Специфика труда руководителя.
40. Проблема лидерства.
41. Стиль руководства.
42. Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс.
43. Межличностные и организационные коммуникации.
44. Организационные коммуникации.
45. Понятие власти и ее виды.
46. Рациональное решение проблем.
47. Природа процесса принятия решения.
48. Культура делового общения.
49. Культура речи. Ораторское искусство.
50. Особенности немецкой модели управления.
51. Американский менеджмент.
52. Японский менеджмент.

Зачеты и экзамены могут быть проведены в письменной форме, а также в письменной форме с устным дополнением ответа. Зачеты служат формой проверки качества выполнения студентами лабораторных работ, усвоения семестрового учебного материала по дисциплине (модулю), практических и семинарских занятий (при отсутствии экзамена по дисциплине).

По итогам зачета, соответствии с модульно – рейтинговой системой университета, выставляются баллы с последующим переходом по шкале баллы – оценки за зачет, выставляемый как по наименованию «зачтено», «не зачтено», так и дифференцированно т.е. с выставлением отметки по схеме – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», определяемое решением Ученого совета университета и прописываемого в учебном плане.

Экзамен по дисциплине (модулю) служит для оценки работы студента в течении семестра (года, всего срока обучения и др.) и призван выявить уровень, качество и

систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умения синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам экзамена, в соответствии с модульно – рейтинговой системой университета выставляются баллы, с последующим переходом по шкале оценок на оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», свидетельствующие о приобретенных компетенциях или их отсутствии.

Форма экзаменационного билета (пример оформления)

Министерство науки и высшего образования РФ

ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный технический университет"

Дисциплина Теория управления

Код, направление подготовки/специальность 09.03.03 - Прикладная информатика

Профиль (программа, специализация) Прикладная информатика в государственном и муниципальном управлении

Кафедра ГиМУ Курс 2 Семестр 3

Форма обучения – очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.

1. Эволюция управления как науки
2. Планирование как функция управления

Экзаменатор.....М.М. Шабанова

Утвержден на заседании кафедры (протокол №__ от _____ 20__ г.)

Зав. кафедрой (название)М.М.Шабанова

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения зачета:

- оценка «зачтено»: обучающийся демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание материала, свободно выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, усвоивший основную и дополнительную литературу. Обучающийся выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне не ниже базового;

- оценка «не зачтено»: обучающийся демонстрирует незнание материала, не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины. Обучающийся не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне ниже базового. Дальнейшее освоение ОПОП не возможно без дополнительного изучения материала и подготовки к зачету.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения дифференцированного зачёта (зачета с оценкой) / экзамена:

- оценка «отлично»: обучающийся дал полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявил совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыл основные положения темы. В ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Обучающийся подкрепляет теоретический ответ практическими примерами. Ответ сформулирован

научным языком, обоснована авторская позиция обучающегося. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«хорошо»**: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявлено умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, но есть недочеты в формулировании понятий, решении задач. При ответах на дополнительные вопросы допущены незначительные ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«удовлетворительно»**: обучающимся дан неполный ответ на вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, нарушена логика ответа, не сделаны выводы. Речевое оформление требует коррекции. Обучающийся испытывает затруднение при ответе на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень владения компетенцией(-ями);

- оценки **«неудовлетворительно»**: обучающийся испытывает значительные трудности в ответе на вопрос, допускает существенные ошибки, не владеет терминологией, не знает основных понятий, не может ответить на «наводящие» вопросы преподавателя. Обучающимся продемонстрирован низкий уровень владения компетенцией(-ями).

Критерии оценки уровня сформированности компетенций для проведения экзамена/дифференцированного зачёта (зачета с оценкой) зависят от их форм проведения (тест, вопросы, задания, решение задач и т.д.).