Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.10.2026 15:42:11
Уникальный программный ключ:
5cf0d6f89e80f49a334f6a4ba58e91f3326b9926

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине **«Менеджмент»**

Уровень образования **Бакалавриат**
(бакалавриат/магистратура/специалитет)

Направление подготовки бакалавриата/магистратуры/специальность **09.03.03 -«Прикладная информатика»**
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Профиль направления подготовки/ специализация **Прикладная информатика в юриспруденции**
(наименование)

Махачкала, 2021 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)……..	6
3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП……	15
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций……..	40

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины «Менеджмент» 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 09.03.03 «Прикладная информатика».

Задачи фонда оценочных средств заключаются в контроле и оценке входных, текущих, промежуточных и остаточных знаний студента на соответствие их компетенциям, предусмотренным в рабочей программе дисциплины.

Рабочей программой дисциплины «Менеджмент» предусмотрено формирование следующих общепрофессиональных компетенций:

- УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);
- УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;
- ОПК-4. Способен участвовать в разработке стандартов, норм и правил, а также технической документации, связанной с профессиональной деятельностью;
- ОПК-9. Способен принимать участие в реализации профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп.

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

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

1.1.1. Перечень компетенций и планируемые результаты

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» обучающийся по направлению подготовки **09.03.03 - «Прикладная информатика» по профилю** подготовки - «Прикладная информатика в юриспруденции», в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО должен обладать следующими компетенциями (см. таблицу 1):

Таблица 1- Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Категория (группа) общепрофессиональных компетенций	Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции

Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения. УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения на меченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ. УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия. 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. УК-3.3. Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем.
Коммуникация	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. УК-4.2. Умеет применять на практике устную и письменную деловую коммуникацию. УК-4.3. Владеет методикой составления суждения в межличностном деловом общении на государственном и иностранном языках, с применением адекватных языковых форм и средств.

Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда. УК-6.2. Умеет Умеет демонстрировать умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории. УК-6.3. Владеет способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей.
ОПК-4.	Способен участвовать в разработке стандартов, норм и правил, а также технической документации, связанной с профессиональной деятельностью	ОПК-4.1. Знает основные стандарты оформления технической документации нараз-личных стадиях жизненного цикла информационной системы. ОПК-4.2. Умеет применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы. ОПК-4.3. Владеет навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы.
ОПК-9.	Способен принимать участие в реализации профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп	ОПК-9.1. Знает инструменты и методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций. ОПК-9.2. Умеет осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала. ОПК-9.3. Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений.

2.1.2. Этапы формирования компетенций

Сформированность компетенций по дисциплине «Менеджмент» определяется на следующих трех этапах:
1. **Этап текущих аттестаций** (текущие аттестации 1-3; СРС; КР)
2. **Этап промежуточных аттестаций** (зачет)

Таблица 2 – Этапы формирования компетенций

Код компетенций по ФГОС	Этапы формирования компетенций по дисциплине «Менеджмент»					
	СЕМЕСТРЫ					
	IV					
	Этап текущих аттестаций				Этап промеж.аттест.	
	1-5 нед.	6-10 нед.	11-15 нед.	1-17 нед.	18-20 нед.	
	Текущая аттест.1 (контр.раб. 1)	Текущая аттест.2 (контр.раб.2)	Текущая аттест.3 (контр.раб.3)	СРС (творч.отчет)	КР (поясн.зап., ГМ)	Промеж.аттест. (зачет)
УК-2	8	9	10	11	12	13
УК-3	+	+	+	+	-	+
УК-4	+	+	+	+	-	+
УК-6	+	+	+	+	-	+
ОПК-4	+	+	+	+	-	+
ОПК-9	+	+	+	+	-	+

СРС – самостоятельная работа студентов;
КР– курсовая работа;
ГМ – графический материал;
Знак «+» соответствует формированию компетенции.

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 «Менеджмент»
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	Обучающийся владеет знаниями основного материал на базовом уровне. Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки.

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции
	обладает необходимыми знаниями для их устранения. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции	Продемонстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, 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	

Показатели уровней сформированности компетенций могут быть изменены, дополнены и адаптированы к конкретной рабочей программе дисциплины.

2.2.2. Описание шкал оценивания

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

Шкалы оценивания			Критерии оценивания
пятибальная	двадцатибальная	стобальная	
«Отлично» - 5 баллов	«Отлично» - 18-20 баллов	«Отлично» - 85 – 100 баллов	Показывает высокий уровень сформированности компетенций, т.е.: – 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.: – 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.: – 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: – 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.

2.2.3. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

Таблица 4 - Этапы формирования компетенций очной (заочной) формы обучения

Код компетенции	Этап формирования компетенции очной формы обучения (заочной формы обучения), семестры
УК-2	5 (5)
УК-3	5 (5)
УК-4	5 (5)
УК-6	5 (5)
ОПК-4	5 (5)
ОПК-9	5 (5)

2.2.4. Показатели и критерии оценивания компетенций

Таблица 5- Показатели компетенций по уровню их сформированности (зачет/экзамен)

Показатели компетенции (ий)	Критерий оценивания	Шкала оценивания	Уровень сформированной компетенции
Знать (соответствует таблице 1)	Знает	зачтено/отлично	высокий
		зачтено/хорошо	повышенный
		зачтено/удовлетворительно	пороговый
	Не знает	не зачтено/неудовлетворительно	недостаточный
Умеет (соответствует таблице 1)	Умеет	зачтено/отлично	высокий
		зачтено/хорошо	повышенный
		зачтено/удовлетворительно	пороговый
	Не умеет	не зачтено/неудовлетворительно	недостаточный
Владеть (соответствует таблице 1)	Владеет	зачтено/отлично	высокий
		зачтено/хорошо	повышенный
		зачтено/удовлетворительно	пороговый
	Не владеет	не зачтено/неудовлетворительно	недостаточный

Таблица 6 – Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций со шкалой оценивания и уровнем их сформированности

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Уровень сформированной компетенции
Знать (соответствует таблице 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретическихзнаний	высокий
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает ответ, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	повышенный
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	пороговый
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагатьматериал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	недостаточный
Уметь (соответствует таблице 1)	Умеет применять полученные знания для решения конкретных практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	высокий
	Умеет применять полученные знания для решения конкретныхпрактическихзадач,способенформулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемыхпроблем	повышенный
	При решении конкретных практических задач возникаютзатруднения	пороговый
	Не может решать практические задачи	недостаточный
Владеть (соответствует таблице 1)	Владеетнавыками,необходимымидляпрофессиональной деятельности, способен оценить результат своейдеятельности	высокий
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результатсвоейдеятельности	повышенный

	Показывает слабые навыки, необходимые дляпрофессиональной деятельности	пороговый
	Отсутствие навыков	недостаточн ый

2.2.5.Порядок аттестации обучающихся по дисциплине

Для аттестации обучающихся по дисциплине используется традиционная система оценки знаний.

По дисциплине «Менеджмент» в 5 семестре для очного и заочного обучения предусмотрен зачет. Оценивание обучающегося представлено в таблицах 7.

Таблица 7 – Применение системы оценки для проверки результатов итогового контроля – зачет

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	– не имеет задолженностей подисциплине; – имеет четкое представление о современных методах, методиках и технологиях, применяемых в рамках изучаемойдисциплины; – правильно оперирует предметной и методическойтерминологией; – излагает ответы на вопросызачета; – подтверждает теоретические знания практическимипримерами; – дает ответы на задаваемые уточняющиевопросы; – имеет собственные суждения о решении теоретических и практических вопросов, связанных с профессиональнойдеятельностью; – проявляет эрудицию, вступая при необходимости в научнуюдискуссию.
Незачтено	– не имеет четкого представления о современных методах, методиках и технологиях, применяемых в рамках изучаемойдисциплины; – не оперирует основнымипонятиями; – проявляет затруднения при ответе на уточняющиевопросы.

2.2.6. Определение уровня сформированности компетенций в результате изучения дисциплины «Менеджмент»

Таблица 8 - Уровни сформированности компетенций

№	Код компетенций по ФГОС	Уровни сформированности компетенций		
		Пороговый	**Достаточный**	**Высокий**
1	2	3	4	5
	УК-2	**Знает** необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения **слабо (на пороговом уровне, или**	**Знает** необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения **на достаточном уровне («на «хорошо»).**	**Знает** необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения **полноценно (на высоком уровне, на «отлично»).**

		на « удовлетворительно»). **Умеет** анализировать альтернативные варианты решений для достижения Намеченных результатов **слабо.** **Владеет** методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах **слабо.**	**Умеет** анализировать альтернативные варианты решений для достижения Намеченных результатов **на достаточном уровне.** **Владеет** методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах **на достаточном уровне.**	**Умеет** анализировать альтернативные варианты решений для достижения Намеченных результатов **полноценно.** **Владеет** методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах **полноценно.**
	УК-3	**Знает** типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия **слабо (на пороговом уровне, или на « удовлетворительно»).** **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**слабо.** **Владеет** навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия;	**Знает** типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия **на достаточном уровне («на «хорошо»).** **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**на достаточном уровне.** **Владеет** навыками распределения ролей в условиях	**Знает** типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия **полноценно (на высоком уровне, на «отлично»).** **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**полноценно.** **Владеет** навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия;

		методами оценки своих действий, планирования и управления временем **слабо.**	командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем **на достаточном уровне.**	методами оценки своих действий, планирования и управления временем **полноценно.**
	УК-4	**Знает** принципы построения устного и письменного высказывания на государственном и иностранном языках; требования к деловой устной и письменной коммуникации **слабо (на пороговом уровне, или на « удовлетворительно»). Умеет** применять на практике устную и письменную деловую коммуникацию **слабо.** **Владеет** методикой составления суждения в межличностном деловом общении на государственном и иностранном языках, с применением адекватных языковых форм и средств **слабо.**	**Знает** принципы построения устного и письменного высказывания на государственном и иностранном языках; требования к деловой устной и письменной коммуникации **на достаточном уровне («на «хорошо»).** **Умеет** применять на практике устную и письменную деловую коммуникацию **на достаточном уровне.** **Владеет** методикой составления суждения в межличностном деловом общении на государственном и иностранном языках, с применением адекватных языковых форм и средств **на достаточном уровне.**	**Знает** принципы построения устного и письменного высказывания на государственном и иностранном языках; требования к деловой устной и письменной коммуникации **полноценно (на высоком уровне, на «отлично»).** **Умеет** применять на практике устную и письменную деловую коммуникацию **полноценно.** **Владеет** методикой составления суждения в межличностном деловом общении на государственном и иностранном языках, с применением адекватных языковых форм и средств **полноценно.**
	УК-6	**Знает** основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда **слабо (на пороговом уровне, или на « удовлетворительно»). Умеет** демонстрировать	**Знает** основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда **на достаточном уровне («на «хорошо»).** **Умеет** демонстрировать умение самоконтроля	**Знает** основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда **полноценно (на высоком уровне, на «отлично»).** **Умеет** демонстрировать умение самоконтроля и

		умение самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории **слабо.** **Владеет** способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей **слабо.**	и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории **на достаточном уровне.** **Владеет** способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей **на достаточном уровне.**	рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории **полноценно.** **Владеет** способами управления своей познавательной деятельностью и удовлетворения образовательных интересов и потребностей **полноценно.**
	ОПК-4	**Знает** основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы **слабо (на пороговом уровне, или на « удовлетворительно»).** **Умеет** применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы **слабо.** **Владеет** навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы **слабо.**	**Знает** основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы **на достаточном уровне («на «хорошо»).** **Умеет** применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы **на достаточном уровне.** **Владеет** навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы **на достаточном уровне.**	**Знает** основные стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы **полноценно (на высоком уровне, на «отлично»).** **Умеет** применять стандарты оформления технической документации на различных стадиях жизненного цикла информационной системы **полноценно.** **Владеет** навыками составления технической документации на различных этапах жизненного цикла информационной системы **полноценно.**
	ОПК-9	**Знает** инструменты и	**Знает** инструменты и	**Знает** инструменты и

		методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций**слабо (на пороговом уровне, или на « удовлетворительно»). Умеет** осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала **слабо.** **Владеет** навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений **слабо.**	методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций**на достаточном уровне («на «хорошо»).** **Умеет** осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала **на достаточном уровне.** **Владеет** навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений **на достаточном уровне.**	методы коммуникаций в проектах; каналы коммуникаций в проектах; модели коммуникаций в проектах; технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии, технологии подготовки и проведения презентаций**полноценно (на высоком уровне, на «отлично»).** **Умеет** осуществлять взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимать участие в командообразовании и развитии персонала **полноценно.** **Владеет** навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений **полноценно.**

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

Комплект контрольно-оценочных средств включает в себя педагогические контрольно-измерительные материалы, предназначенные для определения соответствия (или несоответствия) индивидуальных образовательных достижений основным показателям результатов подготовки.

Тесты

Тест №1

1. Менеджмент как наука зародился:

А) в Древнем мире;

Б) в 60-е годы XX века; В) в эпоху капитализма.

2. Что из перечисленного неверно?

Необходимость управления на ранних этапах развития человечества возникла в сфере: А) оборонительной;

Б) социальной; В) политической;

Г) экономической

3. Первая управленческая революция произошла:

А) в России в 1917 году;Б) в Шумере;

В) в период промышленной революции.

4. Установите соответствие между порядком (1, 2, 3) управленческих революций и их названиями:

А) светская;

Б) производственная;В) религиозная.

5. Появление управления связано:

А) с объединение людей в группы;

Б) с разделением труда и дифференциацией функций;В) с необходимостью сбора налогов.

6. Назовите предпосылки формирования менеджмента:А) развитие рыночных отношений;

Б) необходимость укрепления централизованного управления; В) усиление надзора за работниками;

Г) индустриальный способ организации производства;

Д) необходимость решения назревших проблем производства.

7. Кому принадлежит идея о разделении труда:А) Платону;

Б) Аристотелю;В) Сократу.

8. Системный, процессный и ситуационный походы связаны: А) со школой научного управления;

Б) с классической (административной) школой;

В) со школой психологии человеческих отношений;

Г) со школой науки управления (количественной).

9. Расположите школы в хронологическом порядке их возникновения: А) школа поведенческих наук;

Б) классическая (административная) школа в управлении;В) школа научного управления;

Г) школа науки управления (количественная);

Д) школа психологии и человеческих отношений.

10. Кому принадлежит высказывание «Цель оправдывает средства»:А) Никколо Макиавелли

Б) Сократу;В) Сталину.

Тест№2

1. Основоположником научного управления является:

А) А. Файоль;Б) Э. Мэйо;

В) М.С. Горбачев;Г) Ф. Тейлор;

Д) Г. Гантт;

Е) М.П. Фоллетт.

2. Направление разработок (А. «Изучение движений» и влияющих на них факторов. В. Определение двенадцати принципов повышения производительность

труда. С. Разработка плановых графиков, сокращение непроизводительных затрат. D. Разработка принципов научной организации

производства. Е. Создание системы научной организации труда) принадлежит:А) Ф. Тейлору;

Б) Г. Гантту;В) Г. Форду;

Г) Ф. Гилбрету;Д) Г. Эмерсону.

3. Отнесите каждый фактор по принадлежности к соответствующей группе (А. Переменные факторы рабочего. В. Переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов. С. Переменные факторы движения):

А) монотонность и трудность работы;Б) здоровье;
В) культура;
Г) телосложение;Д) отопление;
Е) скорость;
Ж) количество выполненной работы;З) квалификация;
И) образование;
К) стоимость работы;Л) автоматичность; М) образ жизни;
Н) направление движений и их целесообразность;О) степень утомляемости;
П) освещение.

4. Отнесите каждый принцип по принадлежности к соответствующей группе (А. Принципы повышения производительности труда (по Эмерсону). В. Принципы организации производства (по Форду)):
А) регламентированный ритм производства продукции;Б) нормирование операций;
В) нормализация условий работы;
Г) максимальное разделение труда, специализация;
Д) размещение оборудования по ходу технологического процесса; Е) наличие инструкций и стандартов;
Ж) наличие рациональной системы оплаты труда;З) механизация транспортных операций;
И) соблюдение строгой дисциплины;
К) применение специального оборудования, инструментов и приспособлений.
5. Личная заслуга Ф. Тейлора состоит:
А) в сближении интересов рабочих и администрации;
Б) в ориентации на материальные потребности человека;
В) в разработке мероприятий, способствующих повышению производительности труда Г) в работе по управлению – это определенная специальность, управлять надо «научно»
6. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:
А) в проведении экспериментов;
Б) в установлении рабочему научно обоснованного дневного задания; В) в создании системы научной организации труда;
Г) в разделении функций по производству и по управлению; Д) в привлечении рабочих к управлению.
7. Основные положения фордизма состоят:
А) в ориентации на ручной труд;
Б) в повышении цен на производимую продукцию;
В) в разработке основных принципов организации производства;
Г) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.
8. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте:
А) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
Б) использование труда менеджеров-профессионалов; В) нормирование производственных операций;
Г) повышение благосостояния каждого работника;Д) ориентация на экономического человека;
Е) необходимость стимулирования труда;
Ж) создание благоприятных условий для работы;
З) организация поточного производства и конвейеров; И) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

Тест №3
1. Являются по своей природе физиологическими:А. Первичные потребности;
Б. Вторичные потребности;В. Потребности;
Г. Нет правильного ответа.

2. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на:
А. Четыре основные потребности; Б. Пять основных потребностей; В. Шесть основных потребностей;Г. Семь основных потребностей.
3. Состояние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность: А. Потребность;
Б. Мотив;
В. Побуждение;Г. Стимул.
4. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации:
А. Стимулирование;Б. Мотивация;
В. Побуждение;
Г. Все ответы правильные.
5. Ф. Герцберг выделял:
А. Потребность во власти, успехе и причастности;Б. Гигиенические и мотивационные факторы;
В. Физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в социальной принадлежности, потребность в признании, потребность в самоактуализации;
Г. Физиологические и стимулирующие факторы.
6. Какие стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции?
А. Материально - социальные стимулы;Б. Психофизиологические стимулы;
В. Морально – социальные;
Г. Морально – психологические стимулы.
7. Теория X – это теория:
А. Ф. Тейлора;
Б. Д. МакГрегора;В. Ф. Герцберга; Г. А. Маслоу.
8. Авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю:
А. Теория Z;
Б. Теория Y; В. Теория X; Г. Теория XY.
9. Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения – это:
А. Мотивирование; Б. Стимулирование;
В. Первичные потребности;Г. Валентность.
10. Модель Портера – Лоулера – это:
А. Синтез теории ожидания и теории справедливости;Б. Теория ожидания;
В. Теория справедливости;Г. Не правильного ответа.

Тест №4
1. Представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы – это:
А. Руководитель;Б. Лидер;
В. Начальник;
Г. Нет правильного ответа.
2. Согласно Д. МакГрегору, лидерство определяется:
А. Характеристиками самого лидера;
Б. Позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей; В. Характеристиками организации (ее целями, структурой);
Г. Социальной, экономической и политической средой.
3. Какой подход постулирует эффективность адаптивного руководства – руководства, ориентированного на реальность:
А. Поведенческий подход;Б. Ситуационный подход; В. Современные подходы;

Г. Подход с позиции личных качеств.
4. Отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий – это:
А. Демократический стиль лидерства;Б. Авторитарный стиль лидерства;
В. Либеральный стиль лидерства; Г. Тоталитарный стиль лидерства.
5. Сколько стилей лидерства выделяется по теории К. Левина:
А. 3;
Б. 4;
В. 5;
Г. 6.
6. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным – это:
А. Эксплуататорско - авторитарный стиль руководства;Б. Консультативный стиль руководства;
В. Патерналистски-авторитарный стиль руководства;Г. Демократический стиль руководства.
7. Патерналистски-авторитарный – это:
А. Руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам;
Б. Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным;
В. Характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией;
Г. Руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений.
8. Одной из первых теорий ситуационного подхода стала:
А. Модель руководства Ф. Фидлера;
Б. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара; В. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона; Г. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
9. В основе какой теории лежит положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей?
А. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
Б. Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона; В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара; Г. Модель руководства Ф. Фидлера.
10. К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся: А. Теория лидерства К. Левина;
Б. Теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса;
В. Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара;Г. Все ответы правильные.

Тест №5
1. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения – это:
А. Характер;
Б. Темперамент;В. Личность;
Г. Нет правильного ответа.
2. Для кого характерны чрезмерная подвижность, неуравновешенность, возбудимость, быстрое и интенсивное протекание всех психических процессов:
А. Меланхолик;Б. Флегматик; В. Сангвиник; Г. Холерик.
3. Индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках – это: А. Характер;
Б. Темперамент;
В. Индивидуальность;

Г. Нет правильного ответа.
4. Отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга – это:
А. Мышление; Б. Ощущение; В. Восприятие;Г. Внимание.
5. Способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте – это:
А. Сосредоточенность;Б. Переключаемость; В. Распределение;
Г. Устойчивость.
6. Самый древний метод психологических исследований, используемый практически всеми науками – это:
А. Эксперимент;Б. Наблюдение;
В. Анкетирование и тесты;Г. Проектирование.
7. Референтность – это:
А. Мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом; Б. Мера активизации групповой составляющей ее личностей;
В. Степень принятия членами группы групповых эталонов; Г. Степень влияния данной группы на другие группы.
8. Группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями – это:
А. Ассоциация;Б. Корпорация;В. Коллектив;
Г. Диффузная группа.
9. Укажите правильный ответ. Формальная группа имеет следующие особенности:
А. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе;
Б. В ней складывается определенное распределение ролей и позиций; В. Группа имеет явно или неявно выраженного лидера;
Г. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели.
10. Методы управления неформальными группами:
А. Консультации с группами;Б. Обучение и внушение;
В. Перевод сотрудников на другое место работы;Г. Признание естественных лидеров.

Тест №6
1. Существуют следующие направленности конфликтов:
А. Горизонтальные;Б. Вертикальные; В. Циклические;
Г. Смешанные.
2. Кто из нижеперечисленных, не являлся представителем ранних школ управления? А. Л. Козер;
Б. Р. Фишер;В. У. Юри;
Г. А. Конер.
3. Какой точки зрения придерживались сторонники ранних школ управления?
А. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления;.
Б. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и хорошего управления;
В. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохогоуправления;
Г. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления.

4. Что лежит в основе любого конфликта? А. Противоречие;
Б. Негативный настрой оппонентов друг к другу; В. Стремление человека улучшить свое положение;
Г. Нежелание одного из оппонентов признавать свою неправоту.
5. Какой вид определяет конфликт, носящий положительный характер? А. Позитивный;
Б. Деструктивный; В. Конструктивный; Г. Негативный.
6. Одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны?
А. Межличностный конфликт; Б. Деструктивный конфликт; В. Конструктивный конфликт; Г. Негативный конфликт.
7. Что является объектом комплексного изучения конфликтологии? А. Конфликты в целом;
Б. Общая закономерность их возникновения; В. Общая закономерность их развития;
Г. Общая закономерность их завершения.
8. Что не является предметом комплексного изучения конфликтологии? А. Общая закономерность завершения конфликта;
Б. Конфликты в целом;
В. Общая закономерность возникновения конфликта; Г. Общая закономерность развития конфликта.
9. От чего зависит длительность конфликта? А. От предмета противоречия;
Б. Черт характера его участников; В. Количества участников;
Г. Взаимосвязи между участниками.
10. Какие особенности людей оказывают влияние на причины, порождающие конфликты? А. Психофизические;
Б. Физиологические; В. Биологические; Г. Социологические.

Тест №7
1. Коммуникация – это:
А. Обмен опытом меду организациями; Б. Обмен информацией между людьми;
В. Принципы поведения в отдельной организации; Г. Предпринимательский этикет.
2. Этикет – это:
А. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям; Б. Имидж сотрудника;
В. Принципы поведения в отдельной организации; Г. Культура предпринимательства.
3. Для чего НЕ нужен этический кодекс:
А. Для повышения этического уровня организации;
Б. Для повышения этичности поведения руководителя;
В. Для повышения этичности поведения рядовых сотрудников;
Г. Для повышения этичности поведения в семьях сотрудников организации.
4. Что может последовать за нарушением этического кодекса:
А. Выговор;
Б. Увольнение;
Г. Понижение в должности; Д. Все ответы правильные.
5. Индивидуальность и права личности характерны для:
А. России; Б. Франции; В. США;
Г. Германии.
6. Кто должен соблюдать этический кодекс?
А. Все сотрудники организации (и высшие должностные лица и рядовые сотрудники); Б. Только высшие должностные лица;
В. Только рядовые сотрудники;
Г. Только сотрудники, которые проходят практику в организации.
7. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства – это: А.

Этический кодекс;
Б. Деловая этика;
В. Служебный этикет;Г. Этика.
8. Что служит ориентиром этического поведения для сотрудников организации? А. Пример высших должностных лиц;
Б. Мотивация;В. Лидерство;
Г. Этический кодекс.
9. Важной задачей в процессе коммуникации является:
А. Наблюдение;Б. Мотивация; В. Контроль;
Г. Оценка.
10. Порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в коллективе: А. Тотальный контроль;
Б. Скрытый контроль;
В. Контроль, ограниченный инцидентами;Г. Контроль ради проформы.

Тест№8
1. Системный, процессный и ситуационный походы связаны: А) со школой научного управления;
Б) с классической (административной) школой;
В) со школой психологии человеческих отношений; Г) со школой науки управления (количественной).
2. Основные положения Форда состоят:А) в ориентации на ручной труд;
Б) в повышении цен на производимую продукцию;
В) в разработке основных принципов организации производства;
Г) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.
3. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте (больше 1 ответа):
А) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
Б) использование труда менеджеров-профессионалов; В) нормирование производственных операций;
Г) повышение благосостояния каждого работника;Д) ориентация на экономического человека;
Е) необходимость стимулирования труда;
Ж) создание благоприятных условий для работы;
З) организация поточного производства и конвейеров; И) гармония интересов предпринимателя и рабочего.
4. Понятию «управление» А. Файоль давал следующее определение:
А) предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль; Б) единый руководитель и единый план действий;
Б) хорошо разработанная система распределения власти;Г) научное экспериментирование.
5. Классическую школу часто называют административной:
А) из-за наличия шестой - административной - функции;
Б) так как А. Файоль и многие его последователи относились к администрации организации; В) так как А. Файоль создал и возглавил Центр административных исследований;
Г) из-за оказания воздействия на администрацию предприятия.
6. Дайте определение понятию «лидер»:
А) автократичный руководитель, навязывающий свою волю подчиненным;
Б) руководитель, возглавляющий организацию и эффективно управляющий ею для достижения поставленных целей;
В) руководитель, все внимание которого сосредоточено на удовлетворении потребностей сотрудников организации.
7. Отнесите указанные потребности по принадлежности к соответствующей теориимотивации

(1. Пирамида (иерархия) потребностей Маслоу. 2. Концепция ERG Альдерфера. 3. Концепция приобретенных потребностей Макклелланда. 4. Концепция двух факторов Герцберга):
А) потребности существования;Б) потребности власти;
В) потребности роста;
Г) потребности причастности;Д) гигиенические факторы;
Е) физиологические потребности;Ж) потребности связи;
З) потребности успеха;
И) мотивирующие факторы;
К) потребности принадлежности и причастности;Л) потребности признания и самоутверждения.
8. Назовите внутренние факторы (переменные), на которые акцентировала свое внимание каждая из школ (1. Трудовые ресурсы организации. 2. Структура и функции управления. 3. Техника и технология управления. 4. Учет всех внутренних факторов в комплексе):
А) школа научного управления;
Б) классическая (административная) школа;
В) школа психологии и человеческих отношений;Г) школа науки управления.
9. Организация является открытой системой, так как:
А) динамично взаимодействует с внешней средой; Б) стремится к достижению поставленных целей; В) работает над совершенством оказываемых услуг; Г) постоянно улучшает структуру управления;
Д) имеет бизнес-план.
10. Назовите, кому из ученых принадлежат названные теории развития управления при социализме (1. Концепция «трудовых установок». 2. Концепция «всякой организационной деятельности». 3. «Всеобщая организационная наука». 4. Теория социалистической рационализации):
А) А.А. Богданову; Б) О.А. Ерманскому; В) П.М. Керженцеву;Г) А. К. Гастеву.
11. Назовите принципы построения классической модели организации (больше 1 ответа): А) соблюдение диапазона контроля;
Б) «разделяй и властвуй»;
В) единство распорядительства;Г) в центре внимания - человек;
Д) четкое функциональное разделение труда;Е) передача команд по «склярной цепи»;
Ж) наказание за любую провинность

Кейсы

Кейс №1
Основоположники менеджмента
Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф.У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе. В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло, прежде всего, в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с

наиболее эффективными для того времени приемами управления. Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и

определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 1920-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развенувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 1920-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф.У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он необычайно гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX века. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономии средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккор-мика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие

крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем — телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Задание.

1. Прочитав приведенную критическую статью, выразите ваше отношение к основным положениям статьи.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент» и «административный менеджмент».
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей начала двадцатого в развитие теории и практики менеджмента.

3. Найдите сходные черты фордовской управленческой практики с основными положениями школы научного управления и административного управления.

Кейс №2

В 1932г. Была основана японская компания «Мацусита Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества вдолг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю?» Ответ только один – на общество.Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

Кейс №3

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалять дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Кейс №4

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием

«Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы

1. Продолжите формулировку принципов менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Кейс№5

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составляющая часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально-ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно-исследователь-ские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – ее развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.Вопросы

1. Продолжите формулировать принципы менеджмента фирмы «Орион». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Орион» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Кейс№6

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров – использование приемов японского менеджмента в Индии.

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х гг. (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам.

Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др.

В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.

1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.
2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципов равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т.д.
3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и осуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в

структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.

4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются

в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рациона-лизаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдение приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Вопросы

1 Продолжите формулировку принципов менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

2 С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони»

в практике работы российских компаний?

3 Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вырекомендовали бы их преодолевать?

Кейс№7

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производств новой продукции – финансовая цель. Не менее ¼ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;
- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;
- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов,

сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.
Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.
Вопросы
1 Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии? 2 Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3 Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях России?

Кейс№8
Децентрализация командования тактическими ВВС США
Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование и несло ответственность за состояние воздушного флота стоимостью 25 млрд. долл., половина самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для обретения профессиональных навыков, необходимых для ведения современного воздушного боя. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.
В 1978 г. новым командующим тактическими ВВС США стал генерал У. Л. Крич. Когда он приступил к выполнению своих обязанностей, под его началом работало 115 тыс. человек на 150 базах, разбросанных по всему миру. Еще 65 тыс. мужчин и женщин числилось в резерве ВВС. Имущество тактических ВВС оценивалось в 40 млрд. долл., в т.ч. и приблизительно 3800 самолетов. Годовой бюджет командования составлял несколько миллиардов долларов.
Крич установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение техобслуживание должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Таким образом, опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было и качество ремонта.
Первое, что сделал Крич, — перестроил все командование тактическими ВВС на основе небольших структурных единиц — эскадрилий, состоявших из 24 самолетов. Он влил также в ремонтную бригаду каждой эскадрильи техников из соответствующих региональных служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только с самолетами своей эскадрильи. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего командованию части, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания.

Вначале старшие сержанты противились переменам. Они чувствовали себя в определенной степени деморализованными. Еще бы. До реорганизации они командовали 60 и более людьми, а после реорганизации всего лишь 20. Но скоро в эскадрильях на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из двухтысячного коллектива, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны летчиков и членов экипажей, то новая эскадрильная структура усиливала в нем чувство принадлежности к этому братству и личную заинтересованность в обеспечении надлежащего состояния самолетов своей эскадрильи.

Крич сказал как-то: «При централизованной структуре управление было исключительно неповоротливым и громоздким. Мы целенаправленно ничего не делали». Результаты реорганизации полностью подтвердили сказанное Кричем. Когда генерал покидал свой пост в 1984 г., 85% самолетов было признано годными к выполнению боевых заданий (по сравнению с 50% в 1978 г.). В военное время части тактических ВВС смогли бы совершить 6000 самолетовылетов в сутки по сравнению с 3000 в 1978 г. Частота аварий уменьшилась с 1 на 13 тыс. часов штатного времени до 1 на 50 тыс. часов. Почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

Вопросы

1. Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?
2. Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?
3. Рассмотрите децентрализацию командования тактическими ВВС с учетом конкретных преимуществ централизованных и децентрализованных структур, описанных в данной главе.

Кейс№9

Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Вопросы

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.

2. какие виды контроля необходимы в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?
4. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
5. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.
6. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
7. какая здесь организация децентрализованная и централизованная и чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?
8. какие способами, методами технологиями в данной ситуации могут управляющие успешно использовать контроль для того, чтобы заставить сотрудников приспособиться к ценностям организационной культуры организации?

Кейс №10
Почему сотрудники не хотят работать?
Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая. Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности, На других предприятиях люди работают в худших условиях – и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», - так прокомментировал ситуацию директор.
Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.
Вопросы
1. Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?
2. Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?

Кейс 11
Ситуация для анализа
Последний этап хоторнских исследований был проведен в бригаде мужчин-монтажников (9 человек), участвующих в сборке узлов, используемых на телефонных станциях.
В ходе этих экспериментов исследователями был получен странный факт: в отличие от девушек-сборщиц, реагирующих повышением производительности труда практически на все действия экспериментаторов, мужчины не отвечали повышением производительности труда ни на какие предлагаемые стимулы. Их производительность оставалась на одном уровне.
Как бы вы объяснили полученные результаты? Кейс №13

Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду. Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе. Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому | их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, | под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений.

Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.
Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом». Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле». Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.
Вопросы к конкретной ситуации
1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.
3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей,
6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?
7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

3. 3 Деловые игры

№1. Обучение, основанное на опыте.Выполнение задания
Задание 1. Каждый студент класса делает следующее:

1. Исходя из своего трудового опыта, описывает то, что иллюстрирует какой-либо элемент организационного поведения. (Некоторые студенты имеют лишь опыт работы при неполной занятости или работы летом, но даже самый простой опыт в данном случае вполне уместен.)
2. Объясняет, о чем этот опыт говорит с точки зрения организационного поведения. (Время — пять минут всем участникам на обдумывание вопроса и подготовку тезисов по двум пунктам.)

Задание 2. Класс разбивается на группы из трех участников, и каждая делает следующее:

1. Участник А рассказывает о своем опыте участнику Б. Участник Б внимательно выслушивает Л, затем пересказывает услышанное и делится мыслями о том, что характеризует описанный опыт с точки зрения организационного поведения. Участник Сделает это, чтобы участник А не сомневался, что сказанное им вполне понято. Участник В выступает в качестве наблюдателя и сохраняет молчание в ходе всего процесса.
2. Участник Б делится своим опытом с участником В, при этом участник А выступает в качестве наблюдателя.
3. Участник В рассказывает о своем опыте участнику А, при этом Б выступает наблюдателем.

(На каждый цикл «рассказ-пересказ» отводится по пять минут. Преподаватель сигнализирует об окончании каждого пятиминутного цикла, обеспечивая равное распределение «эфирного времени» между участниками. Общая продолжительность упражнения — 15 минут.)

Задание 3. Каждая тройка выбирает одного из своих членов, чтобы рассказать свой эпизод всему классу. Инструктор дает краткий анализ того, как рассказанный эпизод вписывается в одну из изучаемых тем, таких, как восприятие, мотивация, коммуникация, конфликт или лидерство. Тематические области такого рода перечислены в оглавлении книги.

№2. Корпорация по производству бумажных самолетиковЦели:

1. Поработать над настоящим организационным заданием.
2. Осуществить реальные управленческие функции, связанные с организационной деятельностью, принятием решений и контролем.

Выполнение задания:

Упражнение рекомендуется выполнять группами, состоящими из шести участников. Число групп не ограничивается; они могут работать в одной комнате. Для выполнения упражнения потребуется одно академическое занятие. Каждому из участников необходимо иметь инструкцию по сборке самолетика и сводную ведомость, которые приведены ниже, а также чистые бумажные листы размером 21 на 27 см. Упражнение должно выполняться в просторной аудитории, так чтобы члены групп не мешали друг другу. У каждой группы должно быть свое место для работы.

1. Участники выполняют упражнение по технологии производства.
2. Каждая группа должна работать самостоятельно.
3. В каждой группе надо выбрать руководителя и инспектора. Остальные члены группы будут работниками.
4. Целью является создание бумажных самолетиков с наибольшей выгодой.
5. Фасилитатор дает команду начать работу. Первый раунд рассчитан на десять минут.
6. После первого раунда каждая группа сообщает о своих производственных результатах и прибылях. Каждый участник должен также высказать свои соображения относительно эффективности работы менеджера.
7. Та же самая процедура повторяется столько раз, сколько позволяют временные рамки.

Корпорация по производству бумажных самолетиков: Листок-отчет

Ваша группа представляет весь коллектив Корпорации по производству бумажных самолетиков. Ваша компания была образована в 1943 г. и с той поры является ведущей

компанией в этой области. В настоящее время компания получила заказ от военно- воздушных сил США. Вы должны создать завод для эффективного производства самолета. В вашем контракте с ВВС установлены следующие условия.

1. ВВС будет платить по 20 тыс. дол. за самолет.
2. Самолет должен пройти серьезную инспекцию, которую осуществляет фасилитатор.
3. Если при производстве самолета не будут учитываться основные производственные требования, за каждый самолет будет наложен штраф в 25 тыс. дол.
4. Расходы по использованию рабочей силы и накладные расходы составляют 300 тыс. дол.
5. Стоимость материалов определена в размере 3 тыс. дол. за один самолет. Если вы обязуетесь изготовить десять самолетов, а сделаете только восемь, вы должны оплатить стоимость неиспользованных материалов, а также стоимость материалов для тех самолетов, которые не прошли проверку.

Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной подготовки

1. Организационно-экономические методы борьбы с бюрократией.
2. Определение понятия «личность». Основные теории личности.
3. Направленность и способности личности. Типы мышления, черты характера.
4. Основные характеристики установок. Внешние факторы, влияющие на поведение человека в организации.
5. Темперамент, его свойства и типы. Дополнительные характеристики личности. Возрастные психологические особенности.
6. Социальное восприятие. Стереотипизация и психологические эффекты.
7. Управление впечатлением.
8. Система мотивации: потребности, мотивы, интересы, ценности.
9. Современные теории мотивации (справедливости, аттрибуции, целеполагания, подкрепления мотива).
10. Системы материального стимулирования – надбавки, бонусы, сдельная система оплаты труда, системы Скэнлона и Раккера.
11. Концепция проектирования рабочего места: обогащение и расширение труда.
12. Концепция проектирования рабочего места: модель характеристик работ Хэкмена и Олдхэма.
13. Определение лидерства. Теория черт характера лидера.
14. Определение лидерства в теории обмена. Ситуационная теория лидерства Фреда Фидлера.
15. Теория харизматического и преобразующего лидерства. Заменители лидерства. Стили лидерства.
16. Роли и деятельность лидеров в исследовании Фреда Лютенса. Национальный и социально-демографический аспекты лидерства.
17. Власть в контексте организации. Власть как межличностное взаимодействие.
18. Классификация оснований власти. Потребность во власти.
19. Косвенные методы влияния и тактические приемы власти.
20. Потребность во власти. Власть и повиновение. Анализ деструктивного повиновения.
21. Теории формирования групп.
22. Финансы организации и финансовый менеджмент. Финансовое планирование и финансовый контроль.
23. Управление прибылью и рентабельностью.
24. Понятие и виды риска. Общие подходы к управлению риском.
25. Финансовые риски.

Тематика докладов и рефератов

1. Стадии формирования группы.
2. Классификация групп.
3. Сплоченность группы. Воздействие групповой сплоченности на производительность (исследование Шехтера).
4. Групповые роли, нормы, статус. Природа команд.
5. Феномен Рингельманна в группе. Групповое давление и конформность.
6. Стадии развития конфликта и стратегии выхода из него.
7. Внутриличностный конфликт и его подвиды.
8. Межличностный конфликт, его источники и стратегии решения.
9. Межгрупповой конфликт, его причины. Черты групп, находящихся в конфликте.
10. Организационный конфликт, его типы. Развитие представлений о конфликте. Навыки ведения переговоров.
11. Понятие о стрессе. Стадии развития стресса.
12. Факторы стресса вне и внутри организации. Индивидуальные факторы стресса.
13. Эффекты стресса на рабочем месте: физиологические, психологические и поведенческие проблемы. Основные способы борьбы со стрессом.
14. Понятие организационной культуры и ее характеристики.
15. Однородность и сила организационной культуры.
16. Типы организационной культуры. Управление организационной культурой.
17. Национальные особенности организационного поведения в России.
18. Модель национальной культуры Ховстеде. Глобальная организационная культура.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Текущий контроль по дисциплине «Менеджмент» осуществляется в форме Контрольной точки №1 и Контрольной точки № 2.
Итоговый контроль по дисциплине осуществляется проведением зачета
Перечень вопросов к контрольной точке №1
1. Понятие, виды, эффективность управления. Управленческий процесс и его элементы.
2. Методы осуществления управленческой деятельности. Эффективность управления.
3. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента;
4. Менеджер и его функции;
5. История возникновения и развития менеджмента за рубежом.
6. Современный международный менеджмент.
7. Современный российский менеджмент.
8. Основные принципы и функции менеджмента.
9. Стратегическое планирование как функция менеджмента. Перспективные и стратегические планы.
10. Контроль над реализацией стратегического планирования.
11. Понятие мотивации и мотивы человеческой деятельности.
12. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
13. Контроль как функция управления. Принципы контроля.
14. Виды управленческого контроля: внешний и внутренний контроль.
15. Понятие и признаки организации. Виды социальных организаций.
16. Основные законы организации.

17. Коммерческие и некоммерческие организации.
18. Среда и инфраструктура организации: внутренняя и внешняя среда организации.
19. Среда и инфраструктура организации: договорная среда менеджмента.
20. Организационная культура в системе менеджмента.
21. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры.
22. Общая структура организации: жесткие организационные структуры.
23. Дивизионная и адаптивная организационные структуры.
24. Понятие «руководитель»: виды и функции.
25. Качества современного руководителя: права и обязанности.
26. Понятие, типы и функции подчиненных.
27. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.
28. Межличностные и организационные коммуникации.

Перечень вопросов к контрольной точке №2

1. Понятие, признаки и виды трудового коллектива.
2. Процесс развития коллектива.
3. Понятие, виды, формы организационных конфликтов.
4. Стратегия развития организационных конфликтов.
5. Понятие управленческой структуры. Факторы, влияющие на управленческую структуру.
6. Понятие управленческого взаимодействия.
7. Управленческие полномочия: централизация и децентрализация управленческих полномочий.
8. Типы и виды управленческих полномочий.
9. Понятие персонала: численность и структура.
10. Методы подбора персонала. Способы рационализации персонала.
11. Линейные и функциональные структуры управления.
12. Сетевые и кольцевые управленческие структуры.
13. Бюрократическая организация и концепции ее управления.
14. Коллективное управление и делегирование прав подчиненным.
15. Управленческие решения в процессе управления. Виды управленческих решений.
16. Реализация управленческих решений.
17. Производственный менеджмент. Технико-производственная база предприятия.
18. Организация производственного процесса.
19. Рабочее место и условия труда.
20. Управление качеством. Понятие качества и его основные элементы.
21. Сертификация и стандартизация как элемент управления качеством.
22. Понятие и виды инноваций. Этапы инновационного процесса.
23. Организационные формы инновационной деятельности.
24. Управление информацией в организации.
25. Этапы обмена информацией.

Вопросы к зачету по дисциплине

1. Понятие, виды, эффективность управления. Управленческий процесс и его элементы.
2. Методы осуществления управленческой деятельности. Эффективность управления.
3. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента;
4. Менеджер и его функции;
5. История возникновения и развития менеджмента за рубежом.
6. Современный международный менеджмент.
7. Современный российский менеджмент.

8. Основные принципы и функции менеджмента.
9. Стратегическое планирование как функция менеджмента. Перспективные и стратегическиепланы.
10. Контроль над реализацией стратегического планирования.
11. Понятие мотивации и мотивы человеческой деятельности.
12. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
13. Контроль как функция управления. Принципы контроля.
14. Виды управленческого контроля: внешний и внутренний контроль.
15. Понятие и признаки организации. Виды социальных организаций.
16. Основные законы организации.
17. Коммерческие и некоммерческие организации.
18. Среда и инфраструктура организации: внутренняя и внешняя среда организации.
19. Среда и инфраструктура организации: договорная среда менеджмента.
20. Организационная культура в системе менеджмента.
21. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры.
22. Общая структура организации: жесткие организационные структуры.
23. Дивизионная и адаптивная организационные структуры.
24. Понятие «руководитель»: виды и функции.
25. Качества современного руководителя: права и обязанности.
26. Понятие, типы и функции подчиненных.
27. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.
28. Межличностные и организационные коммуникации.
29. Понятие, признаки и виды трудового коллектива.
30. Процесс развития коллектива.
31. Понятие, виды, формы организационных конфликтов.
32. Стратегия развития организационных конфликтов.
33. Понятие управленческой структуры. Факторы, влияющие на управленческую структуру.
34. Понятие управленческого взаимодействия.
35. Управленческие полномочия: централизация и децентрализация управленческихполномочий.
36. Типы и виды управленческих полномочий.
37. Понятие персонала: численность и структура.
38. Методы подбора персонала. Способы рационализации персонала.
39. Линейные и функциональные структуры управления.
40. Сетевые и кольцевые управленческие структуры.
41. Бюрократическая организация и концепции ее управления.
42. Коллективное управление и делегирование прав подчиненным.
43. Управленческие решения в процессе управления. Виды управленческих решений.
44. Реализация управленческих решений.
45. Производственный менеджмент. Технико-производственная база предприятия.
46. Организация производственного процесса.
47. Рабочее место и условия труда.
48. Управление качеством. Понятие качества и его основные элементы.
49. Сертификация и стандартизация как элемент управления качеством.
50. Понятие и виды инноваций. Этапы инновационного процесса.
51. Организационные формы инновационной деятельности.
52. Управление информацией в организации.
53. Этапы обмена информацией.

4.Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

В качестве методического материала рекомендуется использовать:

1. Положение о ФОС в ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет» .
2. Положение ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет» о модульно-рейтинговой системе оценки учебной деятельности студентов.
3. Процедура проведения оценочных мероприятий.

4.1. Процедура проведения оценочных мероприятий

4.1.1. Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении семестра. К основным формам текущего контроля (текущей аттестации) можно отнести устный опрос, письменные задания, контрольные работы.

Основные этапы текущего контроля:

- в конце каждой лекции или практического занятия студентам выдаются задания для внеаудиторного выполнения по соответствующей теме;
- срок выполнения задания устанавливается по расписанию занятий (к очередной лекции или практическому занятию);
- студентам, пропускающим занятия, выдаются дополнительные задания – представить конспект пропущенного занятия, написанный «от руки» с последующим собеседованием по теме занятия;
- подведение итогов контроля проводится по графику проведения текущего контроля;
- результаты оценки успеваемости заносятся в рейтинговую ведомость и доводятся до сведения студентов;
- студентам не получившим зачетное количество баллов по текущему контролю выдается дополнительные задания на зачетном занятии в промежуточную аттестацию.

К достоинствам данного типа относится его систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также возможность балльно-рейтинговой оценки успеваемости обучающихся.

Недостатком является фрагментарность и локальность проверки. Компетенцию целиком, а не отдельные ее элементы (знания, умения, навыки) при подобном контроле проверить невозможно.

4.1.2.Промежуточная аттестация, как правило, осуществляется в конце семестра и может завершать изучение, как отдельной дисциплины, так и ее раздела (разделов).

Промежуточная аттестация помогает оценить более крупные совокупности знаний и умений, в некоторых случаях – даже формирование определенных профессиональных компетенций.

Достоинства: помогает оценить более крупные совокупности знаний и умений, в некоторых случаях – даже формирование определенных профессиональных компетенций.

Основные формы промежуточной аттестации: зачет и экзамен.

Текущий контроль и промежуточная аттестация традиционно служат основным средством обеспечения в учебном процессе «обратной связи» между преподавателем и обучающимся, необходимой для стимулирования работы обучающихся и совершенствования методики преподавания учебных дисциплин.

Основные этапы промежуточной аттестации:

- зачетное занятие (экзамен) проводится по расписанию сессии;
- форма проведения занятия – письменная контрольная работа;
- вид контроля – фронтальный;
- требование к содержанию контрольной работы – дать краткий ответ на поставленный вопрос (задание);
- количество вопросов в зачетном задании;
- итоговая оценка определяется как сумма оценок, полученных в текущей аттестации и по результатам написания контрольной работы;
- проверка ответов и объявление результатов производится в день написания контрольной работы;
- результаты аттестации заносятся в экзаменационно-зачетную ведомость и зачетную книжку студента (при получении зачета).

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

При первой попытке ликвидации задолженности, во время зачетной недели или в течение сессии, студенту выдаются все задания по текущему контролю и промежуточной аттестации, по которым он не смог набрать зачетное количество баллов.

При ликвидации задолженности после сессии студенту выдаются для выполнения все задания по текущему контролю, кроме аналитического обзора, если он выполнен ранее, и вопросы зачетного занятия промежуточной аттестации, включая дополнительные вопросы по теме аналитического обзора.