

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Алтайского экономико-  
юридического института  
В.И.Степанов  
"24" августа 2016 г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине

Теория управления

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
квалификация (степень) "бакалавр"

Профиль подготовки  
"Государственная муниципальная служба"

Барнаул 2016

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1. Область применения

Фонд оценочных средств – является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса учебной дисциплины «Теория управления» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

### 1.2. Контролируемые компетенции

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ПК-1: умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена
ПК-14: способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	начальный	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

ПК-21: умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена
---	---------	---------	---

Показатели оценивания компетенций представлены в разделе «Требования к результатам освоения дисциплины» рабочей программы дисциплины «Теория управления» с декомпозицией: знать, уметь, владеть.

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Теория управления» используется 100-балльная шкала.

Профессиональный уровень “5” (отлично)	85-100	Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных
Продвинутый уровень “4” (хорошо)	70-84	Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей
Базовый уровень “3” (удовлетворительно)	60-69	Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале;

		информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении
Минимальный уровень "2" (неудовлетворительно)	35-59	Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров
Минимальный уровень "1" (неудовлетворительно)	0-34	Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий

### Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов

Разбивка баллов.

Промежуточный рейтинг – 70 баллов:

1) Рейтинг работы студента на практических занятиях – 22 балла.

Максимальный рейтинг, который студент может заработать на одном семинарском занятии – 2 балла:

- за отличный ответ (полный, безошибочный) – 2 балла;
- за активную работу на семинаре (от 2 до 4 выступлений) – 1-2 балла;
- за неточное выступление, за неточное дополнение — 1 балл;
- за отказ от ответа, за неправильный ответ – 0 баллов.

2) Рейтинг контрольных точек – 25 баллов.

3) Рейтинг посещения лекционных занятий – 6 баллов.

4) Рейтинг посещения семинарских занятий – 7 баллов.

5) Рейтинг поощрительный – 10 баллов:

- разработка сценария деловой игры – 10 баллов;
- составление кроссвордов – 5 баллов;
- решение задач повышенной сложности – 5-10 баллов;
- Написание и защита реферата – 3-7 баллов.

Сдача экзамена – 30 баллов.

### Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ФГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично)	90 - 100	A (отлично)
4 (хорошо)	85 – 89	B (очень хорошо)
	75 – 84	C (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)

3 (удовлетворительно)	<b>65 – 69</b>	
	<b>60 - 64</b>	Е (посредственно)
2 (неудовлетворительно)	<b>Ниже 60 баллов</b>	Ф (неудовлетворительно)

## 2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### 2.1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

#### **Примерная тематика докладов и эссе:**

1. Вклад Ф. Тейлор в школу научного управления.
2. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Идеи школы управления А. Файоля.
6. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
7. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
8. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
9. Практика менеджмента П. Друкера.
10. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
11. Работы Пригожина в области менеджмента.
12. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
13. Американская модель управления.
14. Японская модель управления.
15. Китайская модель управления.
16. Европейская модель управления.
17. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
18. Понятие имиджа менеджера.
19. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
20. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
21. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
22. Защита конфиденциальной информации.
23. Методы прогнозирования управленческих решений.
24. Метод экспертных оценок.
25. Методы организации творческих процессов в управлении.
26. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
27. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
28. Формы власти и влияния.
29. Лидерство и власть.
30. Природа стресса и методы управления стрессом.

#### **Примерная тематика курсовых работ:**

1. Социальные последствия и ответственность за результаты управления.

2. Профессионализм в управлении и профессионально-значимые качества, необходимые субъекту управленческого труда.
3. Функции аппарата управления, симптомы бюрократизации в его деятельности.
4. Иерархия и власть как объективные предпосылки системы управления.
5. Реализация управленческого комплекса ролей руководителя в условиях рынка.
6. Организационная и управленческая культура как цель и продукт управленческого труда.
7. Синергетический подход в управлении и его реализация на практике.
8. Социальное партнерство как управленческая проблема.
9. Мотивация и контроль менеджмента в ходе антикризисного управления.
10. Инновационный менеджмент в муниципальном управлении.
11. Государственная и муниципальная служба: особенности их организации.
12. Государственное управление: соотношение управленческих и сервисных функций в управлении.
13. Управление/самоуправление как атрибут социальных систем. Гражданское самоуправление.
14. Местное самоуправление в России: сущность и особенности, направления развития.
15. Диагностика структур управления. Современные диагностические методики.
16. Диагностика эффективности функционирования организации как условие ее развития.
17. Коммуникативные процессы в органах регионального управления.
18. Контроллинг как метод управления.
19. Руководитель в системе управления: модель эффективного управленца.
20. Опыт и проблемы совершенствования государственных механизмов в управлении: взаимодействие федерального центра и регионов.
21. Проблемы формирования взаимовыгодных отношений между государством и гражданским обществом.
22. Маркетинговый подход в менеджменте. Особенности некоммерческого маркетинга.
23. Формирование и использование интеллектуального потенциала в управлении.
24. Управление человеческими ресурсами: методы стимулирования.
25. Национальный фактор в государственном управлении России.
26. Опыт и проблемы управления социальным развитием коллектива.
27. Организационные структуры в системе государственного управления.
28. Организационные структуры в системе муниципального управления.
29. Оценка эффективности государственных и муниципальных программ.

30. Планирование и прогнозирование в системе государственного управления.
31. Проблемы повышения качества управления в современных условиях.
32. Этика государственного управления, специфические требования к государственным служащим.
33. Система подготовки, принятия и реализации управленческих решений в государственных органах.
34. Ситуационный и системный подходы в управлении.
35. Служебная субординация и ее деформации.
36. Социальные функции государства.
37. Специализация и дифференциация в управлении.
38. Специфика управленческого мышления.
39. Управление в чрезвычайных ситуациях, его специфика.
40. Функциональный и целевой менеджмент: сравнительный анализ.
41. Изменчивость среды и требования к формированию новой парадигмы управления.
42. Проблемы переориентации кадров и формирование новых установок, норм, традиций, диктуемых рыночной экономикой.
43. Инновационно-практическая направленность социальных технологий.
44. Социальные технологии формирования лидера и команды.
45. Социальные технологии управления в экстремальных ситуациях.
46. Социальные технологии повышения эффективности функционирования организации и управления ею.
47. Особенности управления в XXI веке и формирование инновационной управленческой культуры.
48. Управление конфликтом в организации.
49. Вклад Ф. Тейлора в школу научного управления.
50. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
51. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
52. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
53. Идеи школы управления А. Файоля.
54. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
55. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
56. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
57. Практика менеджмента П. Друкера.
58. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
59. Работы Пригожина в области менеджмента.
60. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
61. Американская модель управления.
62. Японская модель управления.
63. Китайская модель управления.
64. Европейская модель управления.
65. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
66. Понятие имиджа менеджера.

67. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
68. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
69. Роль контроллинга в современных условиях предприятием.
70. Защита конфиденциальной информации.
71. Методы прогнозирования управленческих решений.
72. Метод экспертных оценок.
73. Методы организации творческих процессов в управлении.
74. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
75. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
76. Формы власти и влияния.
77. Лидерство и власть.
78. Природа стресса и методы управления стрессом.

### **Практические задания:**

#### ***Ситуация 1. Выживание в условиях спада экономики***

Спад экономики, который переживает Россия, отрицательно влияет на все отрасли национальной экономики. Прежде всего это должно коснуться таких отраслей, обеспечивающих развитие, расширение производства, как строительство, машиностроение, транспорт. И наоборот, в условиях инфляции должны процветать предприятия, занимающиеся торгово-посреднической деятельностью, «продажей» денег.

С учетом этого какая фирма будет более успешной — биржа или предприятие стройматериалов? Вероятнее всего — это биржа. Однако достаточно мощная система бирж «Алиса» испытала существенные финансовые затруднения, возникшие главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнений в платежных отношениях в рамках СНГ. Вместе с тем в это же время высокоэффективной и стабильной была деятельность новосибирской фирмы «Стройкерамика».

Факторами, обеспечившими успех фирмы, послужили: объединение разноплановых фирм и диверсификация производства; наличие инвесторов; отлаженная система управления производством.

#### ***Ситуация 2. Помощь государства или собственная инициатива?***

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За шесть послереформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более



увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний». В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

### ***Ситуация 3. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?***

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б? Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «РСА». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

### ***Ситуация 4. Консерватизм: всегда ли это плохо?***

Как и компания «РСА» в ситуации 3, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «РСА». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25%

выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров? На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

***Вопросы для обсуждения ситуаций:***

Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?

Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?

Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?

Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы? В какой степени он нужен?

Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

**Практические задания:**

**Ситуации для анализа**

***Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)***

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10

сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишился рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

Чьи интересы защищали эти законы?

Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

***Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)***

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление... Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет. Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало

развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

### ***Ситуация 3. 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. Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует. 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 выработывал 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. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения». Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) 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 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая 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 20-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 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 в. 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 экономики 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. Маккормика 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 лучшей, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно 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.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.

Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

**Практические задания:**

***Ситуация 1. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»***

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.», которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой

минуты на благо компании. В компании «Starwood Hotels & Resorts Inc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин. Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» — именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Какую цель поставила перед собой компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»? Какие задачи для этого нужно решить?

В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело и дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...».

***Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?***

**Практические задания:**

***Ситуация 1. Спасение положения***

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно. Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную

техническую помощь на дорогах. Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?

Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

Насколько важной является коммуникативная обратная связь?

Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

**Практические задания:**

Глеб Ерохин оказался заложником неудачной покупки. Год назад он приобрел 80% акций московской фабрики «Герцог», производящей корпусную мебель. Перспективы казались радужными: цех работал на рынке около 10 лет, индивидуальные заказы обеспечивали высокую рентабельность (примерно 30% против 20% у производителей готовой мебели), клиенты приходили стабильно. Изнанка бизнеса оказалась не столь привлекательной. Сначала Ерохин обнаружил, что часть денег за выполненные заказы оседает в карманах нескольких топ-менеджеров. После того как Ерохин расстался с нечистыми на руку руководителями и стал единоличным владельцем фабрики, его ждал удар в спину. Уходя из «Герцога», бывший генеральный директор увел за собой и «своих» клиентов. Расставшись с прежней администрацией, «Герцог» остался не только без клиентов, но и практически без оборотных средств. Благодаря ряду экстренных мер за пару месяцев объем заказов «Герцога» достиг прежнего уровня. Однако производственные мощности цеха позволяют изготавливать в два раза больше продукции. Очевидно, что существующих механизмов привлечения клиентов недостаточно. При этом «Герцог» может позволить себе тратить на продвижение не более \$1,5 тыс. в месяц. Как увеличить число клиентов мебельного цеха максимально быстро и недорого?

**Примеры кейсов**

У сотрудников развивающейся аптечной сети появилась прекрасная



возможность карьерного роста. Компания идет навстречу амбициозным работникам и организует курсы повышения квалификации. Но эффект противоположен ожиданиям: текучесть кадров повышается, а мотивация персонала – снижается. Как улучшить ситуацию в компании?

Система Ortems – одно из лучших приложений в классе систем производственного планирования и оптимизации. С помощью имеющихся в системе алгоритмов оптимизации и средств визуализации автоматизируется процесс составления оперативных расписаний и среднесрочных планов для производственных процессов любой сложности. С самого начала продвижения системы на российский рынок специалисты компании «АНД Проджект» позиционировали систему, опираясь на ее главную ценность для клиента: соблюдение контрактных обязательств и отгрузка продукции клиентам точно в срок. В процессе продвижения системы у маркетологов «АНД Проджект» создалось впечатление, что востребованная на Западе концепция клиентоориентированного подхода не работает в России. Стоит ли менять стратегию продвижения системы Ortems на российском рынке или продолжать продвигать ее с прежним позиционированием? Какие шаги следует предпринять дальше?

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Процесс и механизм управления: понятие процесса управления. Операции процесса управления.
2. Свойства, характеристики и основные этапы процесса управления.
3. Типология процессов управления.
4. Понятие механизма управления, стихийное и сознательное формирование механизма управления.
5. Нравственные ограничения в использовании средств управления.

#### **Управленческий кейс (распределение ресурсов).**

##### Заинтересованные лица:

- Начальник Алексей (аккаунт проекта)
- Начальник Дмитрий (ресурс-менеджер + менеджер проекта)
- Менеджер Миша и Менеджер Петр (менеджеры проектов)
- Специалист Наташа (ведущий аналитик)

##### Встреча 1 (преамбула):

Встречаются Начальник Алексей, Начальник Дмитрий, Менеджер Миша, Менеджер Петр.

Вопрос встречи: передача ведущего аналитика с проекта Менеджера Петра на проект Менеджера Миши.

Начальник Алексей и Начальник Дмитрий предлагают не передавать специалиста и обойтись выделением другого человека. Менеджер Миша отказывается, ссылаясь на то, что ему нужен специалист с опытом, а предлагаемая «замена» не имеет опыт работы в данной сфере (проект без человека с опытом он не возьмет). После споров стороны приходят к соглашению, что ведущий аналитик будет передан через три месяца с одинаковой загрузкой по проектам, с постепенным переходом на проект менеджера Миши. На промежуточном этапе на проекте работает «замена», которая потом станет вторым аналитиком проекта. Ведущий аналитик будет учить «новичка» и впоследствии проект они будут вести вдвоем. Соглашение достигнуто.

#### Развитие сценария:

Прошло несколько месяцев сверх оговоренного срока. За это время на проекте произошло много событий:

- Ведущий аналитик и ведущий программист успели несколько раз поспорить. Причина: специалист Наташа позиционируется как ведущий, но все еще не в теме проекта и становится «узким звеном». Менеджер Миша вводит какие-то регламенты, пытается урегулировать процесс.
- Ведущий аналитик Наташа и менеджер Миша тоже ссорятся. Причина: Специалист Наташа пытается быть ведущим, но ничего не успевает, сам злится и наталкивается на недоумения Менеджера Миши.
- Возникают конфликты между менеджерами Миша и Петр. Они не могут обеспечить распределение загрузки специалиста между проектами. Менеджер Миша настаивает на том, что «ему обещали», но Менеджер Петр не может отдать аналитика, его проект опаздывает. Начинается личная конфронтация.
- Специалист Наташа ссорится с «заменой», т.к. начинает видеть, что он сам «не в теме» и команда его уже не воспринимает. Ведущий разработчик встает на сторону «замены», т.к. с ним он уже работает напрямую. Возникают новые конфликты.

**Спустя 9 месяцев** специалист Наташа завершает свою работу на проекте менеджера Петра и начинает изучать документацию нового проекта. В это время на проекте Менеджера Миши затишье в плане аналитики, документы разрабатываются, но писать их может и один человек, хоть и планируется активность в будущем.

#### Встреча 2

Начальник Дмитрий обращается к менеджеру Миша: У вас сейчас затишье на проекте, а мне нужен человек. Давай ведущий аналитик перейдет ко мне?

Менеджер Миша: У меня затишье, а завтра надо будет работать. У тебя на проекте уже три аналитика, а я не уверен в качестве работы своей «замены», т.к. человек еще учится.

Начальник Дмитрий: Два специалиста тебе не к чему, работы нет. Скажи своей «идеальный вариант».

Менеджер Миша: Мне нужен человек с опытом, который обеспечит качество. Как вы это достигните – решайте самостоятельно. Вы можете передать специалиста Наташу и забрать «новичка», передать специалиста Наташу как второго аналитика проекта или обеспечить, чтобы кто-нибудь проверял качество работы «замены». Решение прими самостоятельно, переговорив с аккаунтом проекта. Я приму любое ваше решение, которое снимет риски потери качества.

Специалист Наташа: Я считаю, что мне надо перейти на проект начальника Дмитрия.

Менеджер Миша: Кто будет контролировать качество аналитики вместо специалиста Наташи?

Начальник Алексей: Ты будешь помогать новичку набираться опыта.

Менеджер Миша: Я уже отказался от этого полгода назад и за качество аналитики отвечать не буду.

Начальник Алексей: Мы передаем специалиста Наташу на проект начальника Дмитрия. Риск потери качества я беру на себя, а ты курируешь работу текущего специалиста, помогаешь ему в интервью, вместе звоните заказчику. Специалист Наташа иногда будет читать документы «новичка», но без погружения в аналитику.

Менеджер Миша: ПМ не должен бегать и следить за всем, что делает ведущий аналитик. Ведущий аналитик должен быть относительно независим. И вообще мы теперь переписываем все документы, которые написала «замена». Специалиста с опытом вы мне в итоге так и не дали, качество «обеспечили», пообещав, что иногда бывший ведущий будет пролистывать документы. Как он будет их пролистывать и так очевидно (читай: раньше не сильно вникал, а теперь тем более).

Начальник Алексей: Решение принято. Никто не заставляет тебя читать документы. Будь в курсе всех переговоров аналитика и следи за проектом в целом. Это и есть задача менеджера.

### **Ситуация глазами Начальника Дмитрия:**

Я спокойно могу передать специалиста Наташу, но ведь менеджер Миша не сказала, что это сделать необходимо. Было просто требование обеспечить качество, а начальник Алексей в принципе согласился отдать специалиста Наташу мне. Не думаю, что качество аналитики на проекте менеджера Х так уж сильно пострадает. Тем более там сейчас «затишье».

**Ситуация глазами Начальника Алексея:** Я несущественные риски по проекту. Мне кажется, что на моем проекте можно обойтись и без специалиста Наташи, главное, чтоб менеджер помогал действующему аналитику. Почему менеджер не доволен?

**Ситуация глазами специалиста Наташи:**

Меня все достали дерганьями между проектами. Перейду лучше к начальнику Дмитрию, там с меня не будут ничего требовать как с ведущего. Я могу и на проекте менеджера Миши остаться, но двум аналитикам там делать нечего.

**Ситуация глазами Менеджера Миши:**

По-моему мое начальство просто спокойно нарушает свои обещания. Оно почти год обещало мне человека с опытом, а потом перевело ведущего аналитика на другой проект без объяснения причин. Я потратил много сил и переругался с кучей людей. На мое возмущение, что я не считаю уровень компетенции оставшегося специалиста приемлемым для позиции ведущего, просто опять что-то «наобещало». При этом я уверен, что если качество хромало при частичной загрузке специалиста Наташи, то сейчас оно лучше не станет, а, вероятно, упадет еще сильнее. Сегодня начальство обещает мне специалиста, вчера премию, завтра еще что-то. Где гарантия, что оно в будущем опять меня не «кинет», просто передумав, без особых причин?

**Разбор кейса:**

Как должен был поступить Менеджер Миша?

- а) Заставить руководство выполнить свое обещание путем угроз. При этом поспорить с ними, но получить двух аналитиков, которым нечем было бы заниматься половину времени, осознавая факт, что это не совсем правильно с точки зрения затрат компании.
- б) Забрать себе специалиста Наташу и вывести из игры «замену». При этом, вероятнее всего, «поссорится с заменой»; с высокой долей вероятности получить новый конфликт ведущих. При наличии конфликтов получить ответ от руководства - «Ты сам выбрал».
- в) Оставить себе «замену» без Наташи, осознавая тот факт, что специалист без опыта и придется как-то помогать (вероятно, получив тот же мысленный негатив в итоге, т.к. он рассчитывал на обещанного профессионала, который бы присматривал за «новичком»).
- г) Переложить ответственность на начальство по принципу «сами обещали – сами пусть и решают», и попасть в ситуацию, описанную выше.
- д) Иное

Как должно было поступить руководство?

- а) Передать на проект сразу двух человек, пытаясь постепенно вывести из проекта «замену». При этом большую часть задач перекладывать на

специалиста Наташу. Столкнуться с тем, что на проекте люди будут наполовину заняты, а на другом проекте есть работа. То есть формально обязательство выполнить, но, возможно, нарушить баланс ресурсов.

б) Оставить все «как есть», нарушив обещание и переведя специалиста Наташу на другой проект. Столкнуться с недовольством менеджера Миши.

в) Перевести специалиста Наташу на позицию ведущего на 70%, отдав ему также другой проект, которым он будет заниматься в свободное время. Начать постепенно выводить из проекта «замену». Столкнуться с негативом специалиста Наташи, который не хочет снова работать на двух проектах одновременно.

г) Иное

**Как можно было избежать ситуации? Какова была причина, что стороны приняли именно такое решение?**

### **Кейсы:**

Российская IT-компания страдает от кадрового голода: ценные специалисты постоянно перегружены, а новых профессионалов никак не найти. Казалось бы, для новичков созданы идеальные условия: обучение, высокая зарплата и интересные проекты. Но на приманку клюют в основном неопытные выпускники вузов. Каким образом компании совершенствовать процесс подбора персонала?

Ежемесячный оборот компании «Галактика инк» - около 10 млн руб., объем производства - 20 тонн в месяц. Технология сублимации в отличие от обычной сушки позволяет сохранить в продукте до 95% полезных веществ. Сублимированные продукты весят в шесть-семь раз меньше, чем исходные, и хранятся в среднем три-пять лет. Зато и себестоимость их производства выше, чем у традиционных продуктов быстрого приготовления. За восемь лет работы в «Галактике» научились готовить десятки наименований продуктов: от ингредиентов до сложных блюд. Правда, этот ассортимент остается невостребованным. Подавляющая доля продукции «Галактики» (70%) поставляется в качестве сырья для производителей традиционных продуктов быстрого приготовления, еще 25% уходит на армейские заказы. Оставшиеся 5% - тот самый уникальный ассортимент компании, который реализуется под торговой маркой «Гала-Гала» в московском торговом центре товаров для туристов и экстремального спорта «Экстрим» и через нескольких региональных дистрибуторов.

В 2004 году «Галактика» попыталась выйти в розничные сети, но продержалась там всего два года: высокая стоимость «входных билетов» и навязанные жесткие условия работы оказались компании не под силу. Как же «Галактике» все-таки использовать наработанный опыт для продвижения

собственных торговых марок и перестать быть просто поставщиком сырья для других производителей?

### Тест 1

1. Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...  
не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства  
существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели  
и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров  
теоретически – да, на практике – нет
  
2. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата «Залог успеха организации ... »  
работа менеджера  
организация труда рабочего  
отношения между руководителем и рабочими  
все вышеперечисленное
  
3. Цели организации должны быть ...  
как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении  
как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль  
конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися  
главное, чтобы они не противоречили друг другу
  
4. Большой вклад в разработку идей классической школы внесли ...  
П. Друкер и Р. Уотермен  
Д. МакГрегор и М. Фоллетт  
Г. Гантт и Ф. Гилберт  
Л. Урвик и Д. Муни
  
5. Теория различает три вида контроля  
всеобщий, выборочный, индивидуальный  
предварительный, текущий, заключительный  
линейный, функциональный, штабной  
на базе норм, стандартов, нормативов
  
6. Автор одной из содержательных теорий мотивации  
Г.Форд  
А. Файоль  
Ф. Герцберг

### 7. Верное утверждение

реализация функции мотивации не вызывает особых проблем, поскольку может осуществляться на базе типовых положений о премировании  
функция мотивации слабо связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку направлена на работника, а не на процесс  
функция мотивации тесно связана с другими функциями управления, поскольку входит в единый управленческий цикл  
выделение функции мотивации это особый научный приём, который позволяет лучше понять действия руководителя, поэтому говорить о её связи с другими функциями бессмысленно  
функция мотивации тесно связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку процесс управления реализуется с помощью людей

### 8. Дисфункциональный конфликт – это ...

конфликтная ситуация  
конфликт, сопровождающийся повышением эффективности организации  
инцидент  
конфликт, сопровождающийся снижением эффективности организации

### 9. Определение сильных и слабых сторон организации нужно для ...

того, чтобы лучше понимать что происходит  
соблюдения правильной технологии планирования  
осуществления результативного планирования

### 10. Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе

все меняется: среда, организация, задачи управления  
меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация  
изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме  
любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно

### 11. Основная задача топ – менеджеров состоит в ...

выполнении представительских функций  
определении будущего организации  
создании приказов, определяющих правильные действия внутри организации  
контроле действий, осуществляемых подчинёнными

### 12. Плохая организация функции контроля способна ...

исказить цели деятельности  
породить внутренний протест исполнителей  
заставить людей делать то, что им не хочется  
создать основу для оценки  
обеспечить достижение организацией своих целей

13. Контроль в управлении ...

обеспечивает достижения организацией своих целей

удерживает работников в определенных рамках

создает основу для оценки

конкретизирует цели

способствует пониманию того, что происходит

способствует правильной технологии планирования

14. Правильное утверждение

миссия так важна для организации, что ее лучше не трогать и не менять

узкая миссия ограничивает альтернативы, поэтому лучше формулировать ее как можно шире

миссия должна быть официально сформулирована и сообщена всем, кто находится во внешней среде

самым решающим плановым решением является выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение

15. С позиций кибернетики развитие происходит за счет ...

роста объемов производства;

увеличения численности персонала

перехода на другой жизненный цикл

всё вышеперечисленное верно

16. Человек, занимающий руководящую должность в аппарате управления – это ...

должностное лицо

реципиент

лидер

17. Процессный подход позволил ...

исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

автоматизировать часть процессов управления

широко использовать математические методы в управлении

18. Конфликтная ситуация может существовать не переходя в стадию конфликта

да

нет

19. Автор теории «Х» и «У»

Рэнсис Лайкерт

Дуглас МакГрегор



Поль Херси  
Роберт Хаус

20. Полномочия – это ...

право любого руководителя решать за других

право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач

обобщающий термин, используемый для обозначения функций руководителя  
возможность распоряжаться другими людьми

## Тест 2

1. Инцидент может возникать без конфликтной ситуации

да

нет

2. Функциональный конфликт – это ...

конфликтная ситуация

конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации

инцидент

конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации

3. Миссия нужна для ...

широкого использования в процессе рекламы

того, чтобы быть не хуже других в современном обществе

облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами

понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации, лежащей во внешней среде

4. Научная школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха

организации...»

работа менеджера

организация труда рабочего

отношения между руководителем и рабочими

все вышеперечисленное

5. Представление об объекте рассмотрения при системном подходе ...

все меняется: среда, организация, задачи управления

меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация

изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме

любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно

6. Отцом современного рационального менеджмента принято считать ...

Ф. Тейлора

А. Файоля

П. Друкера

Г. Форда

Э. Мэйо

7. Конфликтная ситуация – это ...

оппоненты и объект конфликта

объект конфликта

инцидент

8. Организационный конфликт – это – ...

инцидент

конфликтная ситуация

конфликтная ситуация и инцидент

9. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...

составляются в два этапа

составляются один раз в 3-5 лет

опираются на прогноз, а не на расчеты

способствуют правильной технологии планирования

соблюдают правильную технологию планирования

разрабатываются менеджерами среднего звена

10. Стратегическое планирование – это ...

набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей

особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее

выбор альтернативы развития

определение целей организации на перспективу

11. Понятие «жизненный цикл» позволяет объяснить, почему организация ...

со временем стареет и может умереть

является открытой системой

является закрытой системой

является постоянной системой

12. Делегирование – это ...

поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы

задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным

передача задачи и части полномочий подчиненному, который добровольно

берет на себя ответственность за ее выполнение  
та помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю

13. Линейный руководитель ...

возник вследствие вертикального разделения труда

не имеет права подписи

всегда старше функционального руководителя по уровню иерархии

не может отвечать за всё

14. Межличностные стили разрешения конфликтов

уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы

разрешение проблемы, принуждение, компромисс, сглаживание

компромисс, уклонение, сглаживание, принуждение

15. Оппоненты в конфликте – это ...

отдельные люди

представители групп

представители организаций

любые образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций

16. Мотивация – это ...

технология управления

принцип управления

функция управления

способ управления

17. Контроль в процессе управления

обеспечивает достижение организацией своих целей

удерживает работников в определенных рамках

создает основу для поощрения и наказания

мобилизует внутренние ресурсы организации

модный элемент западной практики управления

не допустить срывов в выполнении плановых заданий

18. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы ...

мобилизовать внутренние ресурсы организации

не допустить простоев оборудования

обеспечить наиболее экономичное выполнение заказов

не допустить срывов в выполнении плановых заданий

19. Классическая школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»

работа менеджера

организация труда рабочего

отношения между руководителем и рабочими  
все вышеперечисленное

### Тест 3

1. Получатель информации в процессе коммуникации обозначается термином ...

- реноме
- рецензент
- реципиент
- рейтинг

2. Правильное утверждение

количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических  
количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации  
затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений  
оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров

3. Ситуационный подход позволил ...

исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней  
признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа  
автоматизировать часть процессов управления  
широко использовать математические методы в управлении

4. Большой вклад в разработку идей современной теории менеджмента внесли ...

- П. Друкер и Р. Уотермен
- Д. МакГрегор и М. Фоллетт
- Г. Гант и Ф. Гилбрет
- Л. Урвик и Д. Муни

5. В результате вертикального разделения управленческого труда в системе управления появляются ...

- штабные подразделения
- функциональные руководители
- линейные руководители
- специалисты

6. Контроль необходим

потому, что это составная часть работы руководителя

потому, что он предупреждает возникновение кризисных ситуаций  
потому, что с помощью его можно заставлять людей делать то, что им не  
хочется

того, чтобы лучше понимать что происходит  
для достижения организацией своих целей  
чтобы породить внутренний протест исполнителей

7. Достоинством группового решения является  
скорость  
ответственность  
информационная обеспеченность

8. Системный подход позволил ...  
исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного  
лекарства от всех болезней  
признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа  
автоматизировать часть процессов управления  
широко использовать математические методы в управлении

9. Диапазон контроля тем меньше, чем ...  
выше уровень управления  
ниже уровень управления  
более значима данная функция управления  
выше общая результативность деятельности

10. Анализ внешней среды фирмы – это ...  
определение демографических тенденций развития  
учет действия правительства в деятельности фирмы  
контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для  
фирмы  
организация работы по анализу рынка сбыта

11. На стратегический выбор фирмы влияет  
мнение и интуиция главы фирмы  
уровень риска  
фактор времени  
анализ рынка сбыта  
контроль внешних факторов и угроз для фирмы

12. Представление об объекте рассмотрения при ситуационном подходе  
все меняется: среда, организация, задачи управления  
меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация  
изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой  
организации по общей схеме

любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно

13. Коммуникация – это ...

процесс обмена информацией между людьми и организациями и ее использование в принятии решений

межличностные отношения вне организации

взаимодействие между организациями и людьми

пропаганда

14. Связь между функциями планирования и контроля ...

имеется, так как именно планирование конкретизирует цели

не имеется, так как в управленческом цикле контроль следует за функцией организации, а не за планированием

и да, и нет, все зависит от личности руководителя

скорее нет, чем да, так как в основе контроля лежат нормы и стандарты, а не планы

15. Участник конфликта – это ...

оппонент

подчиненный

руководитель

16. Объектом изучения в теории управления является

организация рабочего места

организация как социальное устройство

деятельность руководителя

процесс управления

17. С позиций менеджмента цель существования организации заключается в

...

получении прибыли

удовлетворении определенных общественных потребностей

снижении издержек

производстве новых товаров

18. Теория «Х» и «У» объясняет ...

возможности руководителя по активной мотивации подчиненных

как правильно воздействовать на подчиненных для достижения целей организации

возможные стили руководства

чем авторитарный лидер отличается от лидера либерального

19. Организация функции планирования на успех организации ...

возможно и влияет, так как большинство фирм все же планирует свою

деятельность

бесспорно влияет, так как позволяет согласовать действия всех участников бизнеса

вряд ли влияет, скорее это дань моде;

не влияет, так как планированием занят высший уровень управления, а не те, кто «делает дело»

20. Суть концепции школы науки управления (новой школы) состоит в том, что ...

управление – это непрерывный процесс воздействия субъекта на объект управления

отдельная управленческая задача может быть формализована в виде математической модели

признается важность правильной организации труда на каждом рабочем месте

условия работы оказывают активное влияние на результат

21. Большой вклад в разработку идей научной школы внесли ...

П. Друкер и Р. Уотермен

Д. МакГрегор и М. Фоллетт

Г. Гант и Ф. Гилбрет

Л. Урвик и Д. Муни

22. Власть – это ...

сила

лидерство

право и возможность воздействовать на ситуацию или поведение

подчиненных

способность использовать все источники власти

24. Инцидент – это ...

конфликт

действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей

конфликтная ситуация

25. Неверное утверждение

особенность функции контроля состоит в том, что эту функцию

осуществляет только высшее руководство

эта функция при реализации требует индивидуального подхода к

исполнителям

контроль разнообразен по методам реализации и в разных ситуациях должен

осуществлять по-разному

она является парной и зависит от особенностей принятой системы

планирования

26. Методы, которые выбирает менеджмент для реализации функции планирования, зависят от ...  
национальных особенностей данной экономики  
степени неопределенности внешней среды в данном виде бизнеса  
технологических особенностей данного бизнеса  
субъективных решений высшего руководства

27. Основная задача тактического планирования  
обеспечить выживание организации в меняющейся внешней среде  
поставить конкретные цели перед исполнителями  
обеспечить бесперебойную работу всех звеньев организации  
согласовать действия специализированных звеньев организации

28. Бюджетирование, как метод организации планирования ...  
должен активно осваиваться отечественными организациями как модный элемент западной практики управления  
должен активно осваиваться отечественными организациями, поскольку позволяет управлять внутренними издержками  
в отечественной практике не применим из-за различий в учетной политике организаций  
следует применять избирательно, поскольку у отечественных предприятий сложились свои приемы внутреннего планирования

#### **Перечень вопросов для подготовки к зачету:**

1. Общество как социальная система, его основные сферы жизнедеятельности.
2. Сущность и содержание управления, его двойственный характер в современных системах
3. Субъект и объект управления. Главные и непосредственные субъекты управления на микро и макроуровне.
4. Управленческие отношения в системе общественных отношений: сущность, структура, общая характеристика основных видов.
5. Управление как наука, ее объект и предмет.
6. Сущность и природа принципов управления. Современные трактовки сущности и содержания принципов управления.
7. Сущность и содержание всеобщих принципов управления. Проблемы их использования в современной России.
8. Специфические принципы управления: сущность, содержание, проблемы совершенствования и практического использования в российских условиях.
9. Локальные (частные принципы) управления: общая характеристика; проблемы использования и пути их решения.



10. Системный подход как универсальная основа содержания используемых в практике управления методологических подходов.
11. Сущность и содержание системно-комплексного подхода, возможность использования в современной практике управления.
12. Системно-программный подход в системе методологических подходов, используемых в управлении: общая характеристика.
13. Сущность и содержание системно-мультипликационного подхода и проблемы его практического использования в управлении.
14. Системно-нормативный подход: сущность, содержание. Проблемы повышения эффективности использования в современной практике управления.
15. Сущность и содержание ситуационного и процессного подходов к управлению.
16. Сущность и виды целей управления. Основные методы целеполагания.
17. Стратегическое целеполагание в современной практике управления.
18. Методы решения управленческих проблем: общая характеристика.
19. Содержание современных методов подготовки управленческих решений: общая характеристика.
20. Сущность и содержание методов принятия управленческих решений, проблемы их совершенствования.
21. Основные функции управления. Функции подготовки и принятия управленческих решений.
22. Функция мотивации и выполнение принятых решений: общая характеристика.
23. Сущность и содержание содержательных теорий мотивации.
24. Процессные теории мотивации: сущность, содержание.
25. Современные теории мотивации.
26. Учет и анализ хода выполнения принятых решений в системе основных функций управления: общая характеристика.
27. Контроль как основная функция управления.
28. Контроллинг как система жизнеобеспечения современной организации.
29. Концепция контроллинга: сущность, содержание.
30. Школа научного управления как важный этап в развитии его теории и практики.
31. Административная (классическая) школа управления.
32. Административная (классическая) школа управления.  
Административная (классическая) школа управления.
33. Школа человеческих отношений: общая характеристика.
34. Эмпирическая школа: общая характеристика.
35. Школа «социальных систем» и принципы «системного подхода».
36. Современные зарубежные школы управления.
37. Важнейшие этапы развития российской школы управления и ее вклад в формирование современной теории управления.

- 38.Новая управленческая парадигма в России и проблемы ее успешной реализации.
- 39.Особенности японской модели управления: общая характеристика.
- 40.Характерные черты американской модели управления.
- 41.Сравнительный анализ японской и американской моделей управления.
- 42.Характерные черты европейской модели управления.
- 43.Возможность адаптации зарубежного опыта управления применительно к условиям России.
- 44.Современная организация как объект управления.
- 45.Внешняя среда организации и методы ее анализа.
- 46.Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
- 47.Деловая среда современной организации.
- 48.Корпоративные и индивидуалистические организации: достоинства и недостатки, сферы применения.
- 49.Механистический и органический типы организации: достоинства и недостатки, сферы применения.
- 50.Структура и формы организаций: общая характеристика.
- 51.Современные концепции построения организационных структур, их достоинства и недостатки.
- 52.Проблемы оптимизации соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления.
- 53.Методы построения организационных структур: общая характеристика.
- 54.Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникационного процесса.
- 55.Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.
- 56.Трудности в развитии коммуникаций и пути их преодоления.
- 57.Управление конфликтами и стрессами в современных организациях.
- 58.Понятие и сущность «Паблик Рилейшнз».
- 59.Управленческие решения: сущность, типология, основные требования.
- 60.Этапы рационального решения проблемы: общая характеристика.
- 61.Распределение функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений.
- 62.Методы оптимизации управленческих решений.
- 63.Управленческая информация: сущность, виды.
- 64.Информационные технологии в современной практике управления.
- 65.Основные этапы развития информационных технологий
- 66.Качество и эффективность информационных систем и их влияние на измерение результатов управленческой деятельности.
- 67.Современные тенденции развития информационных ресурсов организаций.
- 68.Государственное управление и государственная служба: сущность, содержание.
- 69.Современные концепции бюрократии.
- 70.Цели и функции государственного управления.

71. Особенности профессиональной деятельности государственных служащих.
72. Сущность и содержание реестра государственных служащих центрального аппарата федеральных органов исполнительной власти.
73. Реестр государственных служащих субъектов федерации.
74. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих в Российской Федерации.
75. Этика государственных служащих, отечественный и зарубежный опыт.
76. Эффективность управления и методы ее оценки и измерения.
77. Эффективное управление организации: сущность, проблемы и пути их решения.
78. Модель эффективной организации: общая характеристика.

## 2.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Сущность и содержание теории управления;
2. Эволюция управленческой мысли;
3. Новая управленческая парадигма;
4. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние;
5. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям;
6. Цели и функции теории управления;
7. Функциональное разделение управленческого труда;
8. Внутренняя и внешняя среда в управлении;
9. Организационные формы и структуры управления;
10. Общенаучные методы теории управления;
11. Методы управленческого воздействия;
12. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента;
13. Методология и организация процесса разработки управленческого решения;
14. Целевая ориентация управленческих решений;
15. Анализ альтернатив действий;
16. Коммуникация в процессе управления;
17. Решения в процессе управления;
18. Модели и методы принятия решений;
19. Ситуационный подход в процессе управления;
20. Основы кадровой политики на предприятии;
21. Активизация человеческого ресурса;
22. Условия и факторы результативной работы менеджера;
23. Культура и стиль в организации;

24. Государственная служба, управление и этика;
25. Специфические требования к государственному аппарату и его работникам;
26. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента;
27. Затраты на управление;
28. Управление нововведениями и развитием теории управления;
29. Системный подход;
30. Исследование систем управления и их проектирование;
31. Управление рисками;
32. Кадровая политика организации;
33. Отбор, оценка, найм и адаптация персонала;
34. Система оценки результатов трудовой деятельности;
35. Оценка кадрового потенциала организации;
36. Контроль и анализ работы подчиненных;
37. Правила делового общения и этика профессионального поведения;
38. Конкурентная среда как важнейший фактор социально-экономического развития;
39. Менеджеры высшего, среднего и низового звена и их роль в управлении;
40. Психологический портрет менеджера;
41. Стиль менеджмента и имидж менеджера;
42. Делегирование и техника руководства;
43. Этика государственного служащего;
44. Общее понятие эффективности управления;
45. Понятие эффективности и социальное управление;
46. Роль и место информации в управлении;
47. Процесс прогнозирования и механизм социального планирования;
48. Организационная функция;
49. Функция регулирования;
50. Значение и содержание функции координирования;
51. Функция стимулирования;
52. Контрольная функция;
53. Возникновение управленческой мысли;
54. Научная мысль прошлого об управлении;
55. Предпосылки возникновения науки управления;
56. Развитие науки управления в России;
57. Эффективность государственного и муниципального управления;
58. Муниципальное управление как особая форма государственного управления;
59. Система стимулирования государственных служащих;
60. Понятие мотивации и взаимосвязь его с понятием стимулирования;

**Перечень проблемно-теоретических ситуаций для подготовки к экзамену:**

1. Какие постулаты научного менеджмента сегодня активно применяются организациями?
2. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений XX века Вы как менеджер (будущий менеджер), используете (использовали) сегодня на практике, внося соответствующую информацию в таблицу.

Название течения	Использую сегодня	Не использую, но было бы полезно взять на вооружение
Школа научного менеджмента		
Школа человеческих отношений		
Административная школа		
Системный подход		
Ситуационный подход		
Количественный подход		

3. Опишите, исходя из идеологии ситуационного подхода, каким образом такие ситуационные факторы как размер организации и шаблонность используемых в организации технологий может повлиять на действия управленческого персонала.
4. Перечислите типовые цели, которым может способствовать создание стратегических альянсов или коалиций в бизнес-среде.
5. Какая из перечисленных школ стратегий Вам ближе и почему?
6. Имеет ли значение глобализация в сфере электронного бизнеса? Объясните свою точку зрения.
7. Дайте краткую характеристику и приведите примеры культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
8. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете (когда-либо работали).
9. Сравните содержательные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки.
10. Сравните процессуальные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки
11. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая

мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

12. Ваш подчиненный поступает несправедливо по отношению к клиентам: не учитывает потребности клиентов, игнорирует договоренности, учитывает только интересы вашей компании. Используя основные принципы формирования ОС и формулу Рассела, предоставьте подчиненному отрицательную обратную связь.
13. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
14. Многие менеджеры отрицательно относятся к введению электронных коммуникаций. Как вы думаете, почему? Что можно сделать для уменьшения сопротивления инновациям в области коммуникаций?
15. Дайте оценку «открытым коммуникациям» и их влиянию на корпоративную культуру компании.
16. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании работы подчиненного?
17. Опишите своими словами, базируясь на Вашем опыте, как Вы понимаете, что означает фактор «Особенности цели», предложенный Купером для оценки того, насколько мотивирует исполнителя работа.
18. Предложите способы, которыми можно было бы осуществить расширение работы офиса менеджера, какими – обогащение?
19. Нарисуйте структурную схему организации, в которой Вы работаете (когда-либо работали) и проанализируйте ее с точки зрения количества уровней управления. Определите норму управляемости для различных подразделений. Подумайте, влияние каких факторов определяет норму управляемости в том или ином подразделении.
20. Что такое управленческая проблема и ее решение? Сформулируйте примеры управленческих проблем, которые Вам приходилось решать в Вашей практике?
21. Вспомните ситуации из Вашей практики, когда решение, направленное на разрешение одной проблемы, способствовало либо препятствовало решению другой управленческой проблемы. Почему?
22. Приведите примеры рациональных несвоевременных решений, с которыми Вам пришлось столкнуться в Вашей практике работы. Как Вы думаете, каковы были причины их несвоевременного принятия?
23. Предложите пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.
24. Какова суть электронного правительства? Насколько эффективно, на Ваш взгляд, оно работает? Что бы Вы предложили для улучшения его работы?

25. Постройте организационную структуру предприятия, где наблюдалось бы иерархическое и дивизиональное подчинения структурных подразделений.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ.

#### 3.1. Текущий контроль успеваемости студентов

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

#### 3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию семестровых частей учебных дисциплин или дисциплин в целом.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга зачетного и/или экзаменационного испытания.

Зачетное/экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками, приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента зачет и/или экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные и зачетные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу зачетов, экзаменов, курсовых проектов (работ). Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка, которая может быть дифференцированной («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), либо недифференцированной («зачтено», «не зачтено»).

При аттестации на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «зачтено» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» и «не зачтено» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по одному или нескольким учебным курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.