

	МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (Минсельхоз России)	
	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ» АГРАРНЫЙ КОЛЛЕДЖ	
АК-ФОС- ОП.12	<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ</b>	

**УТВЕРЖДЕНО:**  
Приказ директора  
Аграрного колледжа ФГБОУ  
ВО «ДОНАГРА»  
№ 631/25 от 30.08.2025 г.  
Директор  Т.В. Алексеева



### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ

Код и наименование специальности	40.02.04 Юриспруденция
Профиль получаемого профессионального образования	Социально-экономический
Реквизиты федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования	Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 27.10.2023 г. №798
Реквизиты профессионального стандарта «Работник в области юриспруденции»	
Год начала подготовки	2025 (базовая подготовка)
Форма обучения	Очная
Срок получения СПО по ОП СПО - ППССЗ	2 года 10 месяцев
Реквизиты решения Педагогического совета Аграрного колледжа	Протокол № 08/25 от 29.08.2025г.
Реквизиты протокола заседания цикловой (предметной) комиссии специальности 40.02.04 Юриспруденция	Протокол № 08/25 от 29.08.2025г.
Разработчик	Болдарева И.И., преподаватель Аграрного колледжа ФГБОУ ВО «ДОНАГРА», специалист высшей квалификационной категории

Макеевка 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	3
2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке	3
3. Контрольно-оценочные материалы текущего контроля	4
3.1 Периодический устный опрос	4
3.2. Пример тестовых заданий	7
3.3 Кейсы	16
3.4. Оценка выполненных практических работ	24
4. Контрольно-оценочные материалы для промежуточной аттестации	25

## 1. Общие положения

Контрольно-оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.12 Менеджмент. Фонд оценочных средств включает контрольно-оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета. Текущий контроль включает оценку выполненных практических работ, тестирование, периодический выборочный устный опрос.

## 2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Изучение дисциплины ОП.12 Менеджмент направлено на формирование следующих компетенций:

<b>Результаты обучения (умения, знания, общие компетенции)</b>	<b>Коды формируемых компетенций</b>	<b>Показатели оценки результата</b>
В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь: У1 - направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей; У2 - принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением; У3 - мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями; У4- применять приемы делового общения в профессиональной деятельности	ОК 01, ОК2, ОК 03, ОК 04	Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях Текущий контроль: - тестирование; - устный опрос, кейсы. Промежуточная аттестация- дифференцированный зачет
В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать: 31 - особенности современного менеджмента; 32 - функции, виды и психологию менеджмента; 33 - основы организации работы коллектива исполнителей; 34 - принципы делового общения в коллективе; 35 – особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	ОК 01, ОК2, ОК 03, ОК 04	Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях Текущий контроль: - тестирование; - устный опрос, кейсы. Промежуточная аттестация- дифференцированный зачет

36 -информационные технологии в сфере управления		
--	--	--

### Показатели, критерии и шкала оценки сформированных компетенций

Код и наименование компетенций	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	пороговый	базовый	продвинутый
	Оценка		
	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	Обучающийся освоил <b>60-69%</b> оцениваемой компетенции, показывает	Обучающийся освоил <b>70-89%</b> оцениваемой компетенции, умеет применять	Обучающийся освоил <b>90-100%</b> оцениваемой компетенции, умеет связывать
ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности	удовлетворительные знания основных вопросов программного материала, умения анализировать, делать выводы в условиях	теоретические знания и полученный практический опыт в решении практической ситуации. Умеет делать выводы, высказывать свои суждения.	теорию с практикой, применять полученный практический опыт, анализировать, делать выводы, принимать самостоятельные решения в конкретной ситуации, высказывать и обосновывать свои суждения.
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере; использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;	конкретной ситуационной задачи. Излагает решение проблемы недостаточно полно, непоследовательно, допускает неточности.	Демонстрирует умение вести беседы, выходить из конфликтных ситуаций. Владеет письменной и устной коммуникацией.	делать выводы, принимать самостоятельные решения в конкретной ситуации, высказывать и обосновывать свои суждения. Демонстрирует умение вести беседы, выходить из конфликтных ситуаций.
ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	Затрудняется обосновывать свои суждения.		Владеет письменной и устной коммуникацией, логическим изложением ответа.

### Типовые критерии оценки сформированности компетенции

Оценка	Балл	Обобщенная оценка компетенции (2-5 баллов)
«Неудовлетворительно» - нулевой уровень	2 балла	обучающийся не овладел оцениваемой компетенцией, не раскрывает сущность поставленной проблемы. Не умеет применять теоретические знания в решении практической ситуации. Допускает ошибки в принимаемом решении, в работе с нормативными документами,

		неуверенно обосновывает полученные результаты. Материал излагается нелогично, бессистемно, недостаточно грамотно
«Удовлетворительно» - пороговый уровень	3 балла	обучающийся освоил <b>60-69%</b> оцениваемой компетенции, показывает удовлетворительные знания основных вопросов программного материала, умения анализировать, делать выводы в условиях конкретной ситуационной задачи. Излагает решение проблемы недостаточно полно, непоследовательно, допускает неточности. Затрудняется доказательно обосновывать свои суждения.
«Хорошо» - базовый уровень	4 балла	обучающийся освоил <b>70-89%</b> оцениваемой компетенции, умеет применять теоретические знания и полученный практический опыт в решении практической ситуации. Умело работает с нормативными документами. Умеет аргументировать свои выводы и принимать самостоятельные решения, но допускает отдельные неточности, как по содержанию, так и по умениям, навыкам работы с нормативно правовой документацией.
«Отлично» - продвинутый уровень	5 баллов	обучающийся освоил <b>90-100%</b> оцениваемой компетенции, умеет связывать теорию с практикой, применять полученный практический опыт, анализировать, делать выводы, принимать самостоятельные решения в конкретной ситуации, высказывать и обосновывать свои суждения. Демонстрирует умение вести беседы, консультировать граждан, выходить из конфликтных ситуаций. Владеет навыками работы с нормативными документами. Владеет письменной и устной коммуникацией, логическим изложением ответа

### 3. Контрольно-оценочные материалы текущего контроля

#### 3.1 Периодический устный опрос

Устный контроль в различных формах проводится по следующим вопросам:

1. Понятие, виды, эффективность управления.
2. Управленческий процесс и его элементы.
3. Методы осуществления управленческой деятельности.
4. Эффективность управления.
5. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента;
6. Менеджер и его функции;
7. История возникновения и развития менеджмента за рубежом.
8. Современный международный менеджмент.
9. Современный российский менеджмент.
10. Основные принципы и функции менеджмента.
11. Стратегическое планирование как функция менеджмента.
12. Перспективные и стратегические планы.
13. Контроль над реализацией стратегического планирования.
14. Понятие мотивации и мотивы человеческой деятельности.
15. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
16. Контроль как функция управления. Принципы контроля.
17. Виды управленческого контроля: внешний и внутренний контроль.
18. Понятие и признаки организации.
19. Виды социальных организаций.
20. Основные законы организации.
21. Коммерческие и некоммерческие организации.
22. Среда и инфраструктура организации: внутренняя и внешняя среда организации.
23. Среда и инфраструктура организации: договорная среда менеджмента.
24. Организационная культура в системе менеджмента.
25. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры.
26. Общая структура организации: жесткие организационные структуры.
27. Дивизионная и адаптивная организационные структуры.
28. Понятие «руководитель»: виды и функции.
29. Качества современного руководителя: права и обязанности.
30. Понятие, типы и функции подчиненных.
31. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.
32. Межличностные и организационные коммуникации.
33. Понятие, признаки и виды трудового коллектива.
34. Процесс развития коллектива.
35. Понятие, виды, формы организационных конфликтов.
36. Стратегия развития организационных конфликтов.
37. Понятие управленческой структуры.
38. Факторы, влияющие на управленческую структуру.
39. Понятие управленческого взаимодействия.
40. Управленческие полномочия: централизация и децентрализация управленческих полномочий.
41. Типы и виды управленческих полномочий.
42. Понятие персонала: численность и структура.
43. Методы подбора персонала.
44. Способы рационализации персонала.
45. Линейные и функциональные структуры управления.
46. Сетевые и кольцевые управленческие структуры.

47. Бюрократическая организация и концепции ее управления.
48. Коллективное управление и делегирование прав подчиненным.
49. Управленческие решения в процессе управления.
50. Виды управленческих решений.
51. Реализация управленческих решений.
52. Производственный менеджмент.
53. Техничко-производственная база предприятия.
54. Организация производственного процесса.
55. Рабочее место и условия труда.
56. Управление качеством. Понятие качества и его основные элементы.
57. Сертификация и стандартизация как элемент управления качеством.
58. Понятие и виды инноваций.
59. Этапы инновационного процесса.
60. Организационные формы инновационной деятельности.
61. Управление информацией в организации.
62. Этапы обмена информацией.

Критерии формирования оценок при устном опросе:

- «отлично» - вопрос раскрыт быстро и полностью;
- «хорошо» - вопрос раскрыт на 70-89% достаточно оперативно, т.е. студент понимает и может, в основном, изложить суть рассматриваемой проблемы (вопроса);
- «удовлетворительно» - ответ поверхностно раскрывает суть вопроса (на 50-69%) и потребовалось достаточно продолжительное время, что бы его сформулировать;
- «неудовлетворительно» - студент отказался от ответа на вопрос или ответил неправильно и не отреагировал на наводящие вопросы.

### 3.2. Пример тестовых заданий

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

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 между 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 подходы 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;
- В) 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) авторитарный 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 теории мотивации (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 «скалярной цепи»;
  - Ж) наказание за любую провинность

Критерий оценивания тестовых заданий  
 85-100% правильных ответов – 5 баллов;  
 75-84% правильных ответов – 4 балла;  
 55-74% правильных ответов – 3 балла;  
 Менее 55% правильных ответов – 2 балла.

### 3.2 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», развенувавшая 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 менеджерскими 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 менеджерского 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.

4. 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 в долг; - 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. Попробуйте 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 свалить 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: «Прцветая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики высоким уровнем жизни населения. Из предложенных далее произвольнорасположенных 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-исследовательские и опытнопромышленные 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. Рационализаторов 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 вы рекомендовали 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 техобслуживания 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. какими 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 «толчком», 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 проталкивать 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 путанным 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 фирмы? 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 непредсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее непредсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.)

#### КРИТЕРИИ И ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ КЕЙС-ЗАДАЧ

№ п\п	Критерии оценивания	Количество баллов
1	умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации	1
2	умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат	1
3	умение принять правильное решение на основе анализа ситуации;	1
4	навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;	1
5	навык критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки	1
6	адекватность и соответствие ответов специалиста современным тенденциям рынка, конструктивность	1
7	креативность, нестандартность предлагаемых решений;	1
8	количество альтернативных вариантов решения задачи (версионность мышления);	1
9	наличие необходимых навыков, их выраженность (в зависимости от	1

	требований).	
10	наличие необходимых навыков, их выраженность (в зависимости от требований).	1

«отлично»- 9-10 баллов

«хорошо» - 7-8 баллов

«удовлетворительно» 5-6 баллов

«неудовлетворительно» - менее 5 баллов

### 3.4. Оценка выполненных практических работ

Оценка домашних работ включает оценку подготовленных студентом самостоятельно рефератов, презентаций, решенных домашних заданий.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил излагаемый материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении материала, испытывает затруднения при ответе на вопросы по подготовленному материалу.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не усвоил материал.

#### Критерии и нормы оценки практических работ

«5»	сформированность терминологического аппарата; владение системой знаний на уровне осознанного применения при выполнении учебных/ учебно-профессиональных действий; оригинальность решения, в том числе при решении нестандартных задач; гибкость, системность, глубину мышления; применение методов, адекватных поставленной цели и задачам; выполнение работы в логической последовательности; грамотное использование символики и графических средств; проявление высокого уровня самостоятельности; от 90 до 100% правильность выполнения практической работы
«4»	сформированность терминологического аппарата; владение программным материалом для выполнения учебных/ учебно-профессиональных действий, применение освоенных алгоритмов в типовой (знакомой) ситуации; применение методов, адекватных поставленной цели и задачам; выполнение работы в логической последовательности; грамотное использование символики и графических средств; выполнение практической работы самостоятельное; правильность выполнения – от 70 до 89%.
«3»	недостаточную сформированность терминологического аппарата; недостаточное владение программным материалом для выполнения учебных/ учебно-профессиональных действий; применение освоенных алгоритмов в типовой (знакомой) ситуации с незначительными нарушениями; применение нерациональных методов для выполнения практической работы; отступление от логической последовательности при выполнении работы; неточность использования символики и графических средств; проявление недостаточного уровня самостоятельности (выполнение работы с помощью преподавателя); правильность выполнения – от 51 % до 69%
«2»	недостаточную сформированность либо несформированность терминологического аппарата; недостаточное владение программным материалом для выполнения учебных/ учебно-профессиональных действий; применение освоенных алгоритмов в типовой (знакомой) ситуации со значительными нарушениями; применение нерациональных

методов для выполнения практической работы; нарушение логической последовательности при выполнении работы; неточность использования символики и графических средств; проявление недостаточного уровня самостоятельности (выполнение работы с помощью преподавателя); правильность выполнения – менее 50 %
---

#### 4. Контрольно-оценочные материалы для промежуточной аттестации

Учебным планом по дисциплине ОП.12 Менеджмент предусмотрена промежуточная аттестация в форме дифференциального зачета.

Вопросы для подготовки к дифференцированному зачету

1. Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента.
2. Характерные черты и стадии менеджмента. Менеджер и его функции.
3. Классификация фирм. Методика изучения фирм.
4. Порядок учреждения и регистрации фирмы. Образование и принадлежность капитала фирмы.
5. Органы управления и порядок ликвидации фирмы.
6. Организационная структура фирмы.
7. Материнская компания как организационно-экономический центр управления
8. Важнейшие уровни аппарата управления.
9. Формирование и ранжирование целей. Выработка стратегий.
10. Процесс принятия управленческих решений.
11. Требования к технологии менеджмента. Механизм принятия управленческих решений.
12. Внутрифирменная система информации. Технология информационной деятельности. Аппараты управления внутрифирменной системой информации.
13. Основные принципы менеджмента. Демократизация управления. Содержание функций управления. Назначение основных функций управления.
14. Содержание маркетинговой деятельности. Маркетинг как специфическая функция управления
15. Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью. Маркетинг как предплановая деятельность производственного отделения.
16. Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Виды планов. Перспективное, среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование.
17. Организационные формы внутрифирменного планирования. Планирование деятельности производственного отделения
18. Содержание функции организации. Организационные структуры управления. Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении.
19. Управленческий контроль фирмы и средства его реализации. Финансовый менеджмент
20. Информационное обеспечение финансового менеджмента. Виды учета. Финансовая отчетность фирм
21. Балансовый отчет. Структура балансового отчета.
22. Отчет о прибыли. Отчет об изменениях в финансовом положении. Отчет о фондах. Отчет о движении денежных средств. Отчет о собственном капитале.
23. Показатели, используемые для анализа финансовой отчетности. Годовые отчеты фирмы.
24. Коммерческий и внутрифирменный расчет. Цены и механизмы ценообразования. Ценовая политика.

25. Системный подход в управлении производством. Управление операциями. Производственная система.
26. Структура производственной системы. Производственная структура предприятия. Типы производственных систем и их проектирование.
27. Управление развитием производства: цели и задачи. Функции и принципы управления.
28. Организация оперативного управления
29. Оценка и факторы повышения эффективности производства. Рационализация методов управления производством и методов работы.
30. Методы оценки эффективности производственной деятельности.
31. Оценки эффективности инвестиционного проекта.
32. Инновационный менеджмент и научно-техническая политика. Разработка и внедрение новой продукции.
33. Организационные формы инновационного менеджмента.
34. Планирование процесса производства. Разработка ассортиментной политики.
35. Технологическое обеспечение процесса производства.
36. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами.
37. Управление качеством продукции.
38. Обеспечение конкурентоспособности фирмы.
39. Классификация организационных структур управления развитием производства.
40. Основные факторы, определяющие структуру управления производством.
41. Классификация организационных структур управления развитием производства.
42. Формы и методы международной деятельности фирм
43. Аппарат управления международной деятельностью в крупных промышленных фирмах.
44. Экспортно-импортные операции малых и средних фирм. Управление зарубежными филиалами и дочерними компаниями.
45. Выбор и расстановка персонала.
46. Принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.
47. Руководство персоналом и мотивация труда.
48. Социально-экономическая политика: разработка и реализация.
49. Формы и уровень оплаты труда.
50. Поощрительные системы оплаты труда

Критерии оценки устного ответа на теоретический вопрос.

**Оценка «отлично»** - полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме, в соответствии с требованиями учебной программы; правильное определение специальных понятий; владение терминологией; полное понимание материала; умение обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; последовательное и полное с точки зрения технологии выполнения работ изложение материала.

**Оценка «хорошо»** - изложение полученных знаний в устной или письменной форме, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «5»; наличие несущественных терминологических ошибок, не меняющих суть раскрываемого вопроса, самостоятельное их исправление; выполнение заданий с небольшой помощью преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** - изложение полученных знаний неполное; неточности в определении понятий или формулировке; недостаточно глубокое и доказательное обоснование своих суждений и приведение своих примеров; непоследовательное изложение материала.

**Отметка «неудовлетворительно»** выставляется в том случае, когда студенты не подготовлены к ответу на теоретический вопрос. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Показывается плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.