

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины  
**«Менеджмент»**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет экономики и управления

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**  
по дисциплине  
**«Менеджмент»**

Специальность:  
**38.05.01 Экономическая безопасность**

Специализация образовательной программы:  
**Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

Уровень высшего образования:  
**специалитет**

Квалификация выпускника:  
**«ЭКОНОМИСТ»**

## Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	6
2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	7
2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	9
2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету с оценкой	9
2.2.2 Примерное задание на зачет с оценкой	11
2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	11
2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	11
2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	12
2.3.3 Тесты по дисциплине	13
2.3.4 Примерные темы рефератов	16
2.3.5 Типовые задания	16
2.3.6 Проблемные вопросы для дискуссий	20
2.3.7 Примерная деловая игра	20
2.3.8 Примерные кейсы	22
2.3.9 Методика анализа кейса	25
2.3.10 Методика проведения деловой игры	26
2.3.11 Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)	27
2.3.12 Методика организации работы в малых группах	28
2.3.13 Методика проведения лекции-беседы	29
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	29
3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	29

**1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3	<i>знает</i> основы коммуникаций в команде; принципы командообразования;	<i>знает</i> основы коммуникаций в команде; <i>умеет</i> организовывать работу команды; <i>владеет</i> навыками организации работы в команде;	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<i>знает</i> основы коммуникаций в команде; принципы командообразования; <i>умеет</i> организовывать работу команды; использовать командную стратегию для достижения поставленной цели;	<i>знает</i> основы коммуникаций в команде; принципы командообразования; <i>умеет</i> организовывать работу команды; использовать командную стратегию для достижения поставленной цели; <i>владеет</i> навыками организации работы в команде; способностью выработки командной стратегии для достижения поставленной цели;	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<i>владеет</i> навыками организации работы в команде; способностью выработки командной стратегии для достижения поставленной цели; навыками эффективной коммуникаций	<i>знает</i> основы коммуникаций в команде; принципы командообразования; принципы самоорганизации; <i>умеет</i> организовывать работу команды; использовать командную стратегию для достижения поставленной цели; <i>владеет</i> навыками организации работы в команде; способностью выработки командной стратегии для достижения поставленной цели; навыками эффективной коммуникаций	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово	<i>знает</i> внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации;	<i>знает</i> внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации; <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов ОПК-4</p>	<p>подходы к принятию решений и основные модели управления;</p>	<p>эффективности деятельности предприятия (организации); <i>владеет</i> навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений;</p>		
	<p>основы контроля и учета результатов профессиональной деятельности; <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации); организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; проводить анализ контроля и учета результатов профессиональной деятельности; <i>владеет</i> навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений;</p>	<p><i>знает</i> внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации; подходы к принятию решений и основные модели управления; <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации); организовать выполнение конкретного порученного этапа работы; <i>владеет</i> навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений; способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
	<p>основы контроля и учета результатов профессиональной деятельности; оценки своей профессиональной деятельности</p>	<p><i>знает</i> внутренние и внешние переменные организации, их влияние на эффективность решения проблем организации; подходы к принятию решений и основные модели управления; основы контроля и учета результатов профессиональной деятельности; <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации);</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
		<p>организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;</p> <p>проводить анализ контроля и учета результатов профессиональной деятельности;</p> <p><i>владеет</i> навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организацией выполнения поручений;</p> <p>способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;</p> <p>способностью оценки своей профессиональной деятельности</p>		

## **2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Менеджмент» состоит из нескольких связанных между собой тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания для оценки проведения маркетинговой политики.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к зачету, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, проблемный семинар, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

*Описание последовательности действий обучающегося:*

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

## 2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Предметом психологии являются:

- а) развитие эмоций и чувств
- б) развитие и проявления психических явлений
- в) закономерности развития и проявлений психических явлений и их механизмов

2. Метод наблюдения входит в группу:

- а) эмпирических методов
- б) организационных методов
- в) обработки данных
- г) интерпретационных методов

3. «Познание»: — это:

- а) отражения в мозге человека отдельных свойств предметов и явлений объективного мира в результате их непосредственного воздействия на органы чувств
- б) система идей, принципов, законов, норм оценок, регулирующих отношения между людьми
- в) процесс целенаправленного отражения объективной реальности в сознании людей

4. «Умение» — это:

- а) сознательная активность, проявляющаяся в системе действий, направленных на достижение поставленной цели
- б) готовность человека успешно выполнять определенную деятельность, основанная на знаниях и навыках
- в) частичная автоматизация выполнения и регулирования целесообразных движений

5. «Творчество» — это:

- а) продуктивная человеческая деятельность, способная порождать качественно новые материальные и духовные ценности общественного значения
- б) уровень развития способностей, который проявляется в деятельности человека, направленной на воспроизводство уже известных образцов материальной и духовной культуры
- в) стремление достичь цели того уровня сложности, на которую человек считает себя способным

6. Состояние чрезмерного и длительного психического напряжения, которое возникает у человека, если его нервная система получает значительное эмоциональное перенапряжение — это ...

- а) скука
- б) стресс
- в) депрессия
- г) горе

7. Примером профессии типа «человек — человек» являются:

- а) электрослесарь, водитель, токарь, электрик, шахтер, монтажник, фрезеровщик
- б) архитектор, артист, скульптор, художник, реставратор, писатель, фотограф
- в) учитель, врач, милиционер, адвокат, официант, стюардесса, экскурсовод

8. Концепция о рефлекторной природе психики человека представлена в трудах:

- а) Ч. Дарвина
- б) И.П. Павлова
- в) Д.И. Менделеева

9. Творческое воображение характеризуется построением:

- а) новых образов на основе их словесного описания
- б) тех образов, которые ранее не представлялись человеком
- в) образов новых, оригинальных объектов на основе предыдущего опыта

10. Коммуникативная сторона общения — это:

- а) обмен информацией
- б) взаимодействие
- в) восприятия друг друга

11. Общей характеристикой познавательных возможностей человека являются:

- а) ум
- б) образованность
- в) сознание
- г) мышление

12. Характер человека проявляется в:

- а) отношении к себе
- б) отношении к другим людям
- в) отношении к труду
- г) все ответы правильные

13. Определите тип темперамента по его характеристике: человек с заметной психической активностью, быстро реагирует на события, стремится к новым впечатлениям, сравнительно легко переживает неудачи и неприятности, живая, подвижная, с выразительной мимикой и движениями.

- а) меланхолический
- б) сангвинический
- в) флегматичный
- г) холерический

14. Как называется общения, осуществляемое с помощью языка и речи:

- а) вербальное
- б) невербальное
- в) эмоциональное
- г) эффективное

15. Как называется стиль поведения в конфликте, когда человек не пытается отстаивать собственные интересы, уступает, «жертвует» всеми своими интересами в пользу другого человека:

- а) компромисс
- б) приспособление
- в) сотрудничество
- г) уклонение
- д) конкуренция



16. Абстрагирование — это:

- а) разделение во мнениях сложного объекта на отдельные части
- б) мгновенное осознание решения проблемы
- в) мысленное отделение свойств предмета от признаков
- г) различия между объектами

17. Как называется приобретенная форма поведения, проявляется в автоматизированном способе выполнения действий, основывается на условных связях и формируется путем приобретения индивидуального опыта в процессе выполнения определенных упражнений:

- а) инстинкты
- б) навыки
- в) интеллектуальное поведение
- г) припоминания

18. Определите 3 стороны, которые выделяют в процессе общения:

- а) интеллектуальная
- б) интерактивная
- в) коммуникативная
- г) психологическая
- д) перцептивная

19. Выдающиеся способности людей в одних или нескольких областях деятельности называют

- а) мастерством
- б) гениальностью
- в) талантом
- г) одаренностью

20. Что такое сила воли?

- а) сознательная и активная направленность личности на определенный результат деятельности
- б) обобщенная способность преодолевать значительные трудности, которые возникают на пути достижения поставленной цели
- в) умение принимать и воплощать в жизнь быстрые, обоснованные и сложные решения

## **2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине**

### **2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету с оценкой**

1. Важнейшие категории менеджмента
2. Цели и задачи управления
3. Принципы управления
4. Понятие системы. Классификация систем.
5. Управление социально-экономическими системами.
6. Методология менеджмента
7. Инфраструктура менеджмента
8. Социофакторы и этика менеджмента
9. Интеграционные процессы в менеджменте
10. Основные школы менеджмента.
11. Понятие управленческого решения.

12. Классификация управленческих решений.
13. Моделирование ситуаций как метод оптимизации управленческих решений
14. Природа и состав функций менеджмента.
15. Факторы эффективности менеджмента.
16. Сущность планирования.
17. Стратегические планы в системе менеджмента.
18. Тактические планы в системе менеджмента.
19. Организация как функция менеджмента.
20. Организационные отношения в менеджменте.
21. Понятие организационной структуры управления.
22. Линейная структура управления
23. Функциональная структура управления
24. Линейно-функциональная структура управления
25. Дивизиональная структуры управления
26. Проектная структура управления
27. Матричная структура управления
28. Программно-целевая, проблемно-целевая и командная структуры управления
29. Система коммуникации в менеджменте
30. Понятие мотивации.
31. Сущность потребности.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Теория иерархии потребностей А. Маслоу
35. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда
36. Концепция мотивации Альдерфера
37. Двухфакторная модель Герцберга
38. Теория ожиданий Врума
39. Теория справедливости Адамса
40. Теория постановки целей Лока
41. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера □ Лоулера
42. Теория «Х» и «У» Мак-Грегора
43. Понятие контроля и его виды
44. Процесс контроля.
45. Концепция контроллинга.
46. Групповая динамика в менеджменте
47. Управление человеком и управление группой
48. Руководство: власть и партнерство.
49. Конфликтность в менеджменте.
50. Природа, содержание, причины конфликтов
51. Типология конфликтов.
52. Модели конфликтных ситуаций.
53. Стили менеджмента
54. Имидж (образ) менеджера.
55. Внешняя среда организации.
56. Внутренняя среда организации.
57. Особенности управленческого труда.
58. Типы менеджмента.
59. Основные этапы и элементы проектирования организации.
60. Управление организационными изменениями.
61. Организационное развитие.

62. Психологические аспекты и этика делового общения.
63. Стресс: природа и причины.
64. Пути предупреждения стрессовых ситуаций.
65. Миссия организации: сущность и содержание.
66. Типология целей организации. Дерево целей.
67. Современные менеджеры России
68. Международный менеджмент.
69. Понятие организационной культуры
70. Перспектива развития менеджмента.

### 2.2.2 Примерное задание на зачет с оценкой

Вопрос 1. Особенности управленческого труда.

Вопрос 2. Групповая динамика в менеджменте

Вопрос 3. Практическое задание «Стили управления». Заполните пропуски в таблице.

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Подход к принятию решения		Советуется с подчиненными	Ждет указаний руководства или решения совещаний
Отношение к подчиненным			Просит, спрашивает
Отношение к инициативе		Поощряет, использует в интересах дела	
Отношение к обучению		Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту склонность у подчиненных
Отношение к дисциплине			Требует формальной дисциплины
Основной метод стимулирования			Различные виды стимулов

## 2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине

### 2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к экзамену Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к экзамену Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Тестовые задания	Тестирование - удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Деловая игра	Имитационная модель социально-экономического объекта или какого-либо вида профессиональной деятельности.	Методика проведения деловой игры. Примерная деловая игра.
Интерактивное решение задач (проблемных вопросов)	Метод модерации, при котором в процессе решения проблемных задач (вопросов) принимают участие все обучающиеся под руководством преподавателя-модератора	Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов). Типовые задания
Дискуссия	Коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.	Примерные вопросы дискуссии
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции	Методика проведения лекции-беседы

### 2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Гносеологические корни менеджмента.
2. Характеристика основных типов менеджмента (стратегический, инвестиционный, финансовый, производственный, инновационный менеджмент, самоменеджмент).
3. Научные исследования в менеджменте.
4. Современные тенденции в менеджменте.
5. Рейтинг первой сотни ведущих менеджеров мира, и двадцатки менеджеров РФ.
6. Менеджмент в организации (отраслевой менеджмент).
7. Предназначение организации. Миссия.
8. Характеристика основных видов структур управления.
9. Сравнение основных структур и обоснование выбора типа структуры для организации.
10. Формирование и развитие менеджмента.
11. Азиатская модель менеджмента.
12. Евразийская модель менеджмента.

13. Японская модель менеджмента.
14. История российского менеджмента.
15. Основные школы менеджмента.
16. Школа научного управления.
17. Школа человеческих отношений.
18. Классическая школа менеджмента.
19. Количественный подход в управлении.
20. Современные тенденции в развитии теории управления.

### 2.3.3 Тесты по дисциплине

1. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:

1. Потребители, конкуренты, законы;
2. Цели, задачи;
3. Персонал, технологии;
4. Структура управления;
5. Потребители.

2. Что следует понимать под миссией организации?

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

3. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .
4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;
5. Объединение людей по интересам.

4. К внутренней среде относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

5. К внешней среде организации непрямого действия относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

6. Что должны отражать современные принципы менеджмента?

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;
4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
5. Обязательное наличие цели при управлении.

7. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

8. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:

1. Ситуационный подход;
2. Системный подход;
3. Процессный подход;
4. Поведенческий подход;
5. Текущий подход.

9. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:

1. Поведенческим подходом.
2. Процессным подходом;
3. Ситуационным подходом;
4. Системным подходом;
5. Текущим подходом.

10. Что является составляющим элементом управления?

1. Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

11. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

12. К первичным потребностям относятся:

1. Психологические;
2. Физиологические;
3. Экономические;
4. Материальные;
5. Социальные.

13. Потребности бывают:

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

14. Мотивация базируется на:

1. Потребностях и самовыражении;
2. Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

15. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:

1. Премии;
2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. Зарплата;
5. Премии и зарплата.

16. Что создает структуру управления организацией?

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

17. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

18. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

19. Контроль - это:

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

20. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;
5. 10 лет.

#### 2.3.4 Примерные темы рефератов

1. Менеджмент и планирование.
2. Структурная схема планирования.
3. Стратегическое планирование.
4. Оперативное планирование.
5. Бизнес-план.
6. Организация менеджмента (Организация управления).
7. Организационный процесс.
8. Понятие организации как функции управления.
9. Менеджмент и мотивация.
10. Понятие мотивации.
11. Теории мотивации (Маслоу и др.).
12. Теория трудовой мотивации Аткинсона.
13. Теория справедливости.
14. Теория ожидания.
15. Теория постановки целей.
16. Контроль как функция менеджмента.
17. Формы и функции управленческого контроля .
18. Понятие и роль контроля в организации.
19. Организационная культура в менеджменте.
20. Корпоративная культура .
21. Среда прямого воздействия.
22. Среда косвенного воздействия.
23. Неопределенность и подвижность внешней среды.
24. Анализ внешней среды.
25. Особенности внешней среды современной России.
26. Внутренняя среда организации.
27. Характеристика внутренней среды организации.
28. Составляющие внутренней среды организации.
29. Люди являются как основа внутренней среды любой организации.
30. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.

#### 2.3.5 Типовые задания

**Задание 1.** Практическое задание «Стили управления». Заполните пропуски в таблице.

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
-----------	--------------------	-----------------------	-------------------



Подход к принятию решения		Советуется с подчиненными	Ждет указаний руководства или решения совещаний
Отношение к подчиненным			Просит, спрашивает
Отношение к инициативе		Поощряет, использует в интересах дела	
Отношение к обучению		Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту склонность у подчиненных
Отношение к дисциплине			Требует формальной дисциплины
Основной метод стимулирования			Различные виды стимулов

**Задание 2.** Компания «Напитки» производит сок и молоко. Упаковка последних производится на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «Тетра Пак». Одна упаковка белая, другая желтая, с производственной точки зрения разницы почти никакой. Однако динамика того, как покупают молоко и как покупают сок, совершенно различная, каналы распределения – тоже. Например, в ночных клубах большим спросом пользуются соки, а меньшим молоко.

1. Компания производит указанную продукцию и доминирует именно в вопросах производства. Она знает, как произвести дешевле всех остальных фирм. Бизнес-концепция компании заключается в том, что она очень квалифицированно, эффективно обрабатывает жидкость.

2. Компания поставляет сок и молоко непосредственно потребителям. Какая-то часть продуктов производится самостоятельно, но возможна покупка части подобных продуктов у других компаний. Конкурентное преимущество компании заключается в том, что она лучше других может идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции – через рекламу, ярмарки и т.д.

Задание: разработайте наиболее эффективные организационные структуры компании для двух стратегий.

**Задание 3.** Одна из проблем вербальной коммуникации связана с тем, что слова или выражения могут иметь двойной смысл. Эта особенность языка активно используется в рекламном бизнесе, но для деловой среды она может стать серьезной помехой. Предлагаем обсудить следующие реальные истории.

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

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

Задание

1. Определите виновника ситуации.

2. Разработайте меры, позволяющие не допускать подобных ситуаций в будущем.

**Задание 4.** Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников.

В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали Хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует Хоторнские исследования?
3. Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?
4. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

**Задание 5.** Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

**Задание 6.** Заполните таблицу, определив миссию организации в разных сферах деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница		
Коммерческий банк		
Детский игровой центр		
Салон красоты		
Мясокомбинат		

**Задание 7.** Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

**Задание 8.** По теории А. Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, имеющей 5 уровней-групп потребностей. Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;
- какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;
- какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это помогает менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства. При этом менеджеру целесообразно использовать, в частности, иерархическую теорию Маслоу. В таблице ниже перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните, почему теория потребностей А. Маслоу называется иерархической?
2. Определите потребности работника - наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу.

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
Государство					
Предприятие					
Менеджер					

**Задание 9.** Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

#### 4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

**Задание 10.** Ваш отдел достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собрания) часто перерастают в шумные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, так как все боятся конфликтов. Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто виноват. Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, так как люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на других или используют возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работают на должностях дольше других, — самые несносные.

Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость.

Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Много приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее, вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

#### 2.3.6 Проблемные вопросы для дискуссий

1. Состав комплекса менеджмента организации.
2. Системность в менеджменте.
3. Основные различия российского и зарубежного менеджментов.
4. Отличительные черты современного менеджмента.
5. Роль организационной культуры в успехе предприятия.
6. Роль технического прогресса в менеджменте.
7. Принципы рационального планирования.
8. Управление нововведениями.
9. Взаимодействие менеджера с неформальными лидерами.
10. Авторитет менеджера.
11. Имидж менеджера.
12. Работа менеджера над повышением деловой квалификации.
13. Организация рабочего места менеджера.
14. Планирование личного труда и анализ использования рабочего времени менеджера.

#### 2.3.7 Примерная деловая игра

Цель игры – знакомство с правилами разделения труда и кооперации, распределения обязанностей, делегирования полномочий, руководства и подчинения, изучение метода управления по целям, согласования персональных и общих организационных целей.

Вводная информация. Коммерческий банк в одном из областных городов Поволжья. Руководитель одного из отделов – Александр Иванович Грибов - работает с налоговыми декларациями и другими документами уже в течение десяти лет. Он приобрел глубокие знания в этой области. Его уважают как отличного специалиста в налоговой инспекции и в банке. Отдел, возглавляемый А.И. Грибовым, состоит из шести человек, двое из которых проработали в банке восемь лет. В течение длительного времени коллеги обращаются к своему начальнику за консультациями при решении проблем, связанных с налогообложением. А.И. Грибов никогда никому не отказывает, у него хорошие отношения с коллегами.

Отдел, возглавляемый А.И. Грибовым, никогда не имел жалоб из-за ошибок в содержании документов или несоблюдения сроков сдачи документов. Доклады и аналитические материалы составляются на высоком уровне.

А.И. Грибов узнал о том, что в ближайшее время предполагается существенное расширение деятельности банка и изменение его организационной структуры. В связи с предстоящими переменами руководство коммерческого банка готовилось к собеседованию с ключевыми сотрудниками.

Роли: руководитель коммерческого банка, руководитель отдела Николай Иванович Грибов, Сергей Иванович Львов.

Мнение А.И. Грибова о своей работе в коммерческом банке на должности руководителя одного из отделов: «Высокие результаты в работе отдела есть результат того, что я руковожу персоналом особенно эффективно. Высокие требования к работе означают необходимость осуществления постоянного контроля, только тогда я могу иметь четкое представление о том, на каком уровне отдел выполняет возложенные на него задачи.

Я пользуюсь уважением у подчиненных благодаря высокому профессионализму. Работа моих подчиненных требует корректировки. Они редко совершенно правильно решают поставленные задачи, поэтому приходится лично вникать во все проблемы. Важность конечных результатов не позволяет совершать ошибки. Неудивительно, что объем работы постоянно растет. Сверхурочная работа для меня давно уже стала правилом, не является редкостью работа по выходным.

Своему начальнику я пока не сообщал о сверхурочных, поскольку не хочу, чтобы мне их оплачивали, а также, чтобы он думал, что таким усердием я добиваюсь повышения по службе. Однако теперь необходимостью этих сверхурочных можно аргументировать просьбу об увеличении штата отдела.

Что касается управления персоналом, мой начальник имеет несколько необычное мнение. Он считает, что чем чаще менеджер делегирует своим сотрудникам выполнение ответственных заданий, тем успешнее работа его команды.

Некоторое время назад он рекомендовал мне назначить помощником Сергея Ивановича Львова. Я был уверен, что Сергей Иванович не может справиться со своими новыми обязанностями, так оно и получилось. Профессиональным знаниям Львова не хватило системности. Кроме того, он использовал каждую возможность, чтобы настроить персонал против меня. Это стало особенно очевидным, когда я перестал получать весь объем информации, которым располагал ранее. Пришлось строго контролировать Львова, чтобы собрать всю информацию.

Через пять недель неблагодарный Львов попросил перевод в другой отдел. После этого эксперимента я не думаю о помощнике».

Сергей Иванович Львов: Молодой специалист 35 лет, имеет опыт работы в коммерческих банках на должности зам начальника экономического отдела. В этот банк пришел 3 года назад, отличается тем, что пытается внести новые методы работы, в частности делегирование полномочий и полная ответственность работников за свой участок работы. Не смог работать в отделе Грибова из-за тотального контроля и невозможности реализовать свой творческий и профессиональный потенциал. Другого имени как «самодур» бывшему начальнику дать не может. Считает, что скоро показатели этого отдела снизятся, так как при расширении работы Грибов не сможет справиться со всем объемом информации, а сотрудники к ответственности не привыкли.

#### Сценарий игры

Подготовительный этап. Знакомство с вводной информацией, сценарием игры, индивидуальное осмысление информации.

Основной этап. Проведение в кабинете руководителя диалога «Директор-начальник отдела». Каждый из собеседников должен четко осознать свои проблемы и новые открывающиеся возможности в связи с принятой стратегией развития организации. Соответствующие роли студенты выбирают самостоятельно или получают от преподавателя. Все остальные студенты внимательно слушают участников диалога, фиксируют их промахи

и упущения. Собеседники сменяют друг друга, проигрывая различные варианты разрешения сложившейся ситуации, до тех пор, пока не будут получены удовлетворительные результаты.

Заключительный этап. Анализ разыгрываемых ситуаций, подведение итогов, разработка документа, содержащего план подготовки сотрудников отдела к изменениям в организации в соответствии со стратегией ее роста и договоренностями, достигнутыми в процессе диалога.

### 2.3.8 Примерные кейсы

**Кейс 1.** Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущее количество небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Вопросы к кейсу:

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
3. Как можно совершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?
5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

**Кейс 2.** В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала.

Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголочке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней подседа Наталья Волкова – во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

- Инна, – радостно воскликнула Наталья, – я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

- Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, - грустно ответила Инна. - Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», - не без гордости уточнила девушка.

- Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

- Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

- Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», – начала свой рассказ Наталья. – У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года. Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились. После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из

категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

- Не грусти! Давай куда-нибудь сходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

- Я бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

- Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

Вопросы:

1. Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.

2. Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?

3. Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на формирование её кадровой политики?

**Кейс 3.** Когда три года назад Сергей Данилов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Донской мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Данилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Данилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы.

Данилов и другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению



качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Сергея Данилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Концентрировал ли Сергей Данилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

### 2.3.9 Методика анализа кейса

**Цель:** совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

**Задачи:**

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

**Методика проведения анализа кейса:**

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

**Критерии оценки:** участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

**Задания для анализа кейса** выбираются преподавателем из п. 2.3.8 «Примерные кейсы».

### 2.3.10 Методика проведения деловой игры

Деловая игра - средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебной дисциплины и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры и др.

Деловая игра, в основе которой лежит имитационная модель социально-экономического объекта или какого-либо вида профессиональной деятельности, может быть признана одним из самых результативных, но и самых сложных в разработке и применении методом обучения.

Применение деловых игр рекомендуется в целях:

- развития навыков анализа и критического мышления;
- развития навыков профессиональных коммуникаций;
- развития чувства ответственности за последствия принимаемых решений;
- отработки типовых схем выработки управленческих решений в проблемных ситуациях;
- развития творческого мышления;
- развития навыков работы в команде.

Характеристики деловой игры: имитируются реальные условия, отрабатываются конкретные специфические операции, моделируется соответствующий рабочий процесс.

Цель: формирование профессиональных компетенций в условиях имитации реальных условий, при отработке конкретных специфических операций, моделировании соответствующего рабочего процесса.

Задачи:

- формирование познавательных и профессиональных мотивов и интересов;
- воспитание системного мышления обучающихся;
- передача целостного представления о профессиональной деятельности и её фрагментах с учётом эмоционально-личностного восприятия;
- обучение коллективной мыслительной и практической работе, формирование умений и навыков социального взаимодействия и общения, навыков индивидуального и совместного принятия решений;
- оказание помощи обучающимся в определении уровня готовности к профессиональной деятельности, сравнении и анализе конкурентоспособности и профессиональной компетентности;
- воспитание ответственного отношения к делу, уважения к профессиональным ценностям и установкам коллектива в целом.

Методика проведения:

#### 1. Подготовительный этап

Разработка сценария, плана, общего описания игры, содержание инструктажа по ролям, разработка заданий, связанных с будущей профессией, технологией производственных процессов, подготовка материального обеспечения.

#### 2. Ввод в игру

Постановка проблемы, цели, знакомство с правилами, регламентом, распределение ролей, формирование групп, консультации.

Обучающиеся делятся на несколько малых групп по трое-четверо обучающихся. Задание для каждой группы выбирается методом жребия.

В группе определяются спикер, оппоненты, эксперты.

Спикер выполняет функционал роли, занимает лидирующую позицию, организует обсуждение на уровне группы, формулирует общее мнение малой группы.

Оппонент внимательно слушает предлагаемые позиции во время дискуссии и формулирует вопросы по предлагаемой информации.

Эксперт формирует оценочное суждение по предлагаемой позиции своей малой группы и сравнивает с предлагаемыми позициями других групп.

Каждая малая группа обсуждает задание в течение отведенного времени.

Задача данного этапа – сформулировать групповую позицию по заданию.

### 3. Этап проведения

Групповая работа над заданием, межгрупповая дискуссия, защита результатов, работа экспертов.

Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по заданию, с учетом предложенной роли.

После каждого суждения оппоненты задают вопросы, выслушиваются ответы авторов предлагаемых позиций.

В завершении формулируется общее мнение, выражающее совместную позицию по заданию.

### 4. Этап анализа и обобщения

Выводы из игры, анализ результатов, рефлексия (выяснение того, как обучающиеся осознали содержание пройденного материала), оценка и самооценка, обобщение, рекомендации.

Эксперты предлагают оценочные суждения по высказанным путям решения предлагаемых заданий осуществляют сравнительный анализ предложенного пути решения с решениями других малых групп.

Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по выполнению заданий с учетом предложенных ролей, и эффективности предложенных путей решения.

**Критерии оценки:** подготовка материалов для деловой игры – 0,5-1 балл; доклад о результатах работы в малых группах – 1-2 балла; активная работа в малых группах – 0,5-3 балла; спикер – 1-3 балла; оппонент – 1-3 балла; эксперт – 1-3 балла.

Примерная деловая игра - в п. 2.2.7.

### 2.3.11 Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)

Цель: проверка навыков решения профессиональных задач и развитие мыслительных операций обучающихся, направленных на достижение результатов при решении профессиональных задач.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных профессиональных задач;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения профессиональных задач.

Методика проведения интерактивного решения задач:

Первый этап «подготовка проекта решения задач». Преподавателем разрабатывается проект хода решения задачи с началом или фрагментами решения.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели решения задачи;
- назначение секретаря и его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;

Третий этап «интеллектуальный»:

- объявление условий решения задач;
- индивидуальное решение задачи обучающимися, исходя из собственного мнения;
- высказывание обучающимися мнений по ходу решения задач;
- обсуждение результатов и методики индивидуального решения задач обучающимися и принятие плана верного хода решения;

Четвертый этап «подведение итогов решения задачи»:

- формулирование вывода решения задачи обучающимися;
- подведение итога интерактивного решения задачи преподавателем;
- оценка преподавателем обучающихся по материалам, подготовленным секретарем.

**Критерии оценки:** участие в решении задач (проблемных вопросов) – 1-3 балла.

Задания для интерактивного решения задач (проблемных вопросов) выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания» и 2.3.6 «Проблемные вопросы для дискуссий».

### **2.3.12 Методика организации работы в малых группах**

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по

выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

**Критерии оценки:** активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

**Задания для работы в малых группах** выбираются преподавателем из п. 2.2.5 «Типовые задания».

### 2.3.13 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

**Критерии оценки:** участие в беседе – 0,5-1 баллов.

**Темы или вопросы для обсуждения** выбираются преподавателем из п. 2.1.2 «Примерный перечень вопросов к зачету», 2.2.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

## 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

### 3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование)	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Зачет с оценкой	40,0	1	40

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к экзамену по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к экзамену.

Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На экзамене студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На решение задания предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.