

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Теория управления»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ОПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Теория управления».

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

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.		
---	--	--

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1. Кейсы

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.1 Анализирует социально-экономические процессы

Кейсы для дисциплины «Теория управления»

ПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов
ПК-2.1	Анализирует социально-экономические процессы

Кейс 1

Центр власти в «Автострахе»

Сергей возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г.

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

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

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что

руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу,

Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение.

Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых

исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы для обсуждения

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 в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.

3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

8. Проведите анализ влияния социально-экономических процессов на поведение руководителя организации.

Кейс 2

Стили управления

Предлагаются две статьи на тему «обречены ли начальники быть диктаторами». Автор одной статьи — сотрудник фирмы «Реформа»

Татьяна Попова — отвечает положительно на этот вопрос; автор другой статьи — известный ученый, создатель одного из первых в стране межотраслевых научно-технических комплексов (МНТК) «Микрохирургия глаза» Святослав Федоров — придерживается противоположного мнения.

Татьяна Попова — «ДА»

Руководитель процветающего предприятия обязательно должен быть диктатором. Мой собственный опыт в роли руководителя и опыт работы в роли подчиненного, наблюдения и размышления над управленческой деятельностью убедили меня в неизбежности этого вывода. Это не значит, что руководитель должен быть тираном, разнузданно и хамски гнушим свою линию, но его указания должны неукоснительно выполняться — это гарантия успеха. Когда человек на руководящей должности начинает играть в демократию, пусть он даже убежденный до мозга костей демократ, это практически всегда ведет к неприятным последствиям и для руководителя, и для коллектива.

Вспомним, как Горбачев в начале перестройки выдвинул идею выборности директоров заводов и фабрик. Идея выглядит демократичной и справедливой: если трудовой народ владеет средствами производства, ему и выбирать, кто должен им управлять. Ни к чему хорошему это не привело и не могло привести. Бескомпромиссного человека, который смог бы твердо и жестко вести производственный корабль, не выберут, зачем себе лишние хлопоты. А слабый, нерешительный не выведет коллектив на светлый путь — его будут посылать куда подальше. Тогда была популярна такая шутка: руководитель подобен сливе — если слишком мягкий, то его проглоти, а если слишком твердый, то его выплюни.

Руководитель, что бы ни было под его началом — авиазавод, магазин, склад или контора, — по роду своей деятельности вынужден принимать непопулярные решения. Мало того, если решения резко не нравятся или отвергаются коллективом, то приходится проводить их в жизнь путем насилия. Насилия над чувствами и желаниями людей. Если руководитель настойчив, тогда работа протекает нормально, достигаются результаты. Если руководитель мягок, демократичен и не решается принимать малоприятные решения, то проблемы только накапливаются.

Рано или поздно в них упираешься, как в каменную стену, и тогда потребуются еще более непопулярные решения, более жесткие. И нередко все кончается полным развалом.

Работа нивелирует людей, они должны подчиняться неким единым требованиям. И именно — требовательность руководителя сводит людей к единому знаменателю. Руководитель не всегда должен входить в положение каждого, хотя у кого-то из подчиненных сложности с воспитанием детей, у кого-то родственники болеют, кто-то без квартиры.

Это личные проблемы работника, он должен оставить их за воротами предприятия, за входной дверью учреждения. Эффективность — вот что главное. Продавец должен улыбаться клиенту, даже если у него мать при смерти. Собственник нанимает руководителя, менеджера, чтобы

люди и производство под его началом действовали эффективно. Не партия, не решения исторического съезда КПСС призывают к делу, а рынок. Не будешь требовательным, тебя вытеснят с него.

Я не очень верю в «народный капитализм», который пропагандирует Борис Немцов, а до него — Святослав Федоров. Дело в том, что если отношения между людьми на производстве связаны еще с деньгами, то ждать управляемости не приходится. Если каждый член коллектива считает себя еще и владельцем, то не позволит собой командовать. Типичной ошибкой первопроходцев частного предпринимательства, мелкого бизнеса, энтузиастов идеи «народного капитализма» была ориентация на здоровый коллективизм. Воспитанные на идеалах социализма новые предприниматели наивно полагали, что в новых экономических условиях коллективизм (реализуемый через участие работников в акционерном капитале, через участие в прибылях и управлении) будет направлен на укрепление бизнеса. Оказалось, что идеи «коллективизма по-советски» с трудом вписываются в рыночную действительность. Люди не понимали, что отказ от сиюминутного дележа доходов в будущем может принести хорошие дивиденды. В результате полученная прибыль проедалась, а если человек во главе предприятия противился этому, то возникал бунт, и его скидывали.

Рынок не терпит сантиментов, которые еще были позволительны при прежней системе. Вообще парадоксальная вещь: прошлая система расслабляюще действовала на людей. Говорят, что тогда был жесткий тоталитарный режим. Но можем ли мы утверждать, что преобладали диктаторские методы руководства на уровне предприятия? Да, встречались лютые руководители. Но невозможно было и уволить бездельника.

Невозможно было не платить зарплату. Та система была похожа на орех, который снаружи твердый, а внутри гнилой. Система не формировала ответственность за дело, за работу.

Сейчас совсем иное дело. И наши работники психологически не готовы к новым, суровым отношениям на работе. Знаю немало случаев, когда люди уходили с предприятий, управляемых зарубежными менеджерами: несмотря на высокую зарплату, они не могли выдержать жесткости и авторитарности руководителей.

Я работала за рубежом, в солидном банке. Не могу сказать, что люди там сильно боятся потерять рабочее место и потому ведут себя дисциплинированно. Там другой менталитет. Люди ответственно относятся к делу, к служебным обязанностям. Это связано не столько со страхом, сколько с воспитанием. На посторонние темы разговаривают только во внерабочее время, я чувствовала, что в кабинете надо обсуждать только рабочие проблемы. Иначе я буду отрывать человека от дела — такого чувства в России не возникает. Руководителем на зарубежном предприятии быть легче, потому что он имеет дело с понимающими людьми. А российской экономике без разумных не возродиться.

Святослав Федоров — «НЕТ»

Если бы Татьяна Попова провела в нашем МНТК «Микрохирургия глаза» дня два-три, то быстро поняла бы свои заблуждения. Когда заинтересованность в конечной продукте идет от самого низа, когда каждый работник знает, как и что происходит на производстве, когда он участвует в разделе прибыли, тогда это и есть реальная экономическая демократия в действии. И возникает та самая демократия, которая была на заре цивилизации, в период первобытной общины: сообща охотились, занимались рыбалкой — и все вместе справедливо делили добычу. И сегодня люди труда на уровне подкорки понимают, как справедливо распределить заработанное.

Основа процветания любого общества — справедливость, она должна быть заложена в экономическую систему. Если этой справедливости нет или ее мало, то предприятие обязательно станет банкротом. Или производительность труда будет низкая. Человек — существо, которое нуждается в мотивации труда. Труд — это тяжелая вещь, он должен быть выгоден человеку. Если работник видит, что благодаря усердию и ответственности его лично и его товарищей он получает все более и более высокий уровень жизни, тогда у него совсем иное отношение к труду. Он будет думать о новых технологиях, рассчитывать, как эффективно построить рабочий день, будет стремиться повысить свой образовательный уровень.

Когда люди не владеют доходом и он достается только директору и его свите, тогда эта публика вынуждена обращаться к диктаторским методам. Если же люди разбиты на отдельные функциональные бригады и имеют процент от дохода, а в коллективе абсолютная гласность о зарплате каждого, если бригада сама делит заработанное, то у каждого человека возникает стремление, чтобы общий пирог был побольше.

Именно такой принцип торжествует в МНТК «Микрохирургия глаза». Фигура менеджера, управляющего — главная в современной экономике.

Он не занимается созиданием, но без него созидательный труд невозможен. Менеджер внедряет новые технологии, продвигает новые товары, ищет новые рынки. У нас 38 менеджеров на 1600 человек, т.е. чуть больше 7% от общего количества. В диктаторской системе, о которой говорит Попова, от 20 до 27% кадров занимаются контролем и надзором, они следят, чтобы рабочий не сидел в курилке, не пил водку, а находился на рабочем месте.

Если строить экономику демократическим путем с самого низа, тогда диктаторский режим не нужен. Нужен авторитетный руководитель, чтобы коллектив доверял ему. Как, например, доверяют мне. Наши сотрудники без всяких дискуссий согласились увеличить рабочий день в два с половиной раза. Без сложностей переходим сейчас на новую технологию — лазерную. Мне легко руководить людьми, убеждать их, потому что всей своей жизнью я доказал, что у меня есть ум, честность и, самое главное, совесть. На этом держится авторитет личности, а не

авторитет должности. В коллективах, где развита демократия, слабый руководитель не выживет. Его просто лишат должности с помощью импичмента. Во время перевыборов два моих заместителя вынуждены были уйти в отставку, потому что против них проголосовало свыше 40% людей.

Наемный рабочий — это замаскированный раб. Разница в том, что если раб круглосуточно принадлежит хозяину, то наемный — часть суток. Было время, когда хозяин владел работником по 14 часов, потом по 10. Рабочий класс добился восьмичасового рабочего дня. Сейчас французские наемные работники борются за шестичасовой рабочий день. Но все равно это рабство. Свободный человек может работать и по 12 часов, если ему это выгодно.

Наемный работник мало чем отличается от проститутки. Женщина предлагает сексуальные услуги, а он — физические или интеллектуальные. Он не распоряжается тем, что производит. Нарушается главное правило демократии: владеть тем, что ты создал. Получают не за то, что они вместе что-то сделали, а что хозяин или государство кинут, как подачку.

Только при «народном капитализме» (его можно назвать и «народным социализмом») человек превращается из наемника в хозяина. Система «народного капитализма» прекрасно работает в Соединенных Штатах. Мощная капиталистическая страна вовремя поняла, что наемный работник имеет абсолютно четкую установку: получать максимально при минимальной затрате сил. Потому он имитирует труд, и необходима армия надсмотрщиков, чтобы заставлять его двигаться. Все основано на страхе потерять работу или потерять часть оплаты своего труда. Хозяин заставляет людей работать. В экономике идет необъявленная гражданская война между управляющими и управляемыми. В 1974 г. в США решили положить конец этому порядку, был принят закон о наделении работников акциями. Они также получили право участвовать в управлении предприятием. В Америке таких предприятий, как у меня, свыше 800. А вообще 12 млн. человек в США являются не наемниками, а хозяевами.

Китайцы решили проблему наемного труда просто замечательно. В 1978 г. Дэн Сяопину удалось убедить Центральный Комитет компартии, что рабочие и служащие должны стать владельцами результатов своего труда. Был принят закон о предприятиях коллективной собственности.

Если бы мы приняли подобные законы году в 1989-м, сейчас бы так не мучились. Я никак не мог убедить в необходимости подобного закона ни Горбачева, ни Ельцина. А в Китае вследствие всех этих мер производительность труда стала повышаться колоссально. За последние восемь лет Китай учетверил свой национальный продукт. Этих результатов невозможно добиться диктаторством.

Время диктаторских режимов как в политике, так и в экономике прошло. Сегодня без желания человека трудиться ничего не сделаешь.

Нужно решить следующие задачи:

1. выделить основные признаки, характеризующие диктаторский (авторитарный) и демократический стили руководства;

2. составить «портрет» стиля менеджера с точки зрения выделенных характеристик и целей менеджмента, заявленных автором каждой статьи;

3. оценить степень соответствия/несоответствия стиля руководства, необходимость которого обосновывает автор статьи, и его аргументации;

4. указать качества менеджера, которые формируют представление о его стиле управления. Качества должны быть не только названы, но и раскрыты в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям.

5. оценить степень влияния социально-экономических процессов на стиль управления руководителя.

Кейс 3

Миссии организаций

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной? Как влияют социально-экономические процессы в стране на миссию организации?

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Форд – (начало 20 в.) – «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.