



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Составитель: Савушкина Луиза Низамовна, доцент

Фонд оценочных средств обсуждён и одобрен на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством «28» апреля 2020 г. (протокол № 9)

Институт экономики

Кафедра управления сельскохозяйственным производством



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТАСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

(приложение к рабочей программе дисциплины)

по направлению подготовки

21.03.02 "Землеустройство и кадастры"

Направленность (профиль) подготовки

"Землеустройство"

Уровень
бакалавриата

Форма обучения
Очная, заочная

Год поступления: 2020

Казань – 2020

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  Л.Н.Савушкина

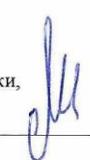
Рассмотрен и одобрен на заседании методической комиссии Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент  Ф.Ф.Гатина

Согласовано:

Директор Института экономики,

к.э.н., доцент

 М.М. Низамутдинов

Протокол Ученого совета Института экономики № 9 от «12» мая 2020 года

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 21.03.02 «Землеустройство и кадастры» направленность (профиль) подготовки «Землеустройство», обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Теория управления»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

| Код компетенции | Содержание компетенций (в соответствии с ФГОС ВО) | Результаты освоения образовательной программы |
|----------------------|---|---|
| ОПК-2 Первый этап | Способностью использовать знания о земельных ресурсах для организации их рационального использования и определения мероприятий по снижению антропогенного воздействия на территорию | <p>Знать: теоретические основы методологии управления на различных предприятиях; теоретические основы планирования и использования ресурсов на различных предприятиях</p> <p>Уметь: использовать опыт в разрешении споров в отношении имущества предприятий, использовать опыт в рациональном использовании земельных ресурсов</p> <p>Владеть: навыками работы с тестовыми заданиями; публичного выступления на практических занятиях; анализа антропогенного воздействия на территории конкретного землепользования; определения управляющих воздействий и использования инструментов управления на различных жизненных циклах реализации землеустроительных проектов</p> |

| | | сурсов | | пользовании земель- ных ресурсов | рациональном ис- пользовании зе- мельных ресурсов | |
|--|--|--|---|---|--|---|
| | | Владеть: навыка- ми работы с тесто- выми заданиями; публичного вы- ступления на практических за- нятиях; анализа антропогенного воздействия на территории кон- кретного земле- пользования; определения управляющих воз- действий и ис- пользования ин- струментов управ- ления на различ- ных жизненных циклах реализации землеустроитель- ных проектов | Не владеет навыками ра- боты с тестовыми зада- ниями; публичного вы- ступления на практиче- ских занятиях; анализа антропогенного воздей- ствия на территории кон- кретного землепользова- ния; определения управ- ляющих воздействий и использования инстру- ментов управления на различных жизненных циклах реализации зем- леустроительных проек- тов | В целом успешное, но не систематиче- ское применение навыков работы с тестовыми задания- ми; публичного вы- ступления на прак- тических занятиях; анализа антропоген- ного воздействия на территории конкрет- ного землепользова- ния; определения управляющих воз- действий и исполь- зования инструмен- тов управления на различных жизнен- ных циклах реализа- ции землеустрои- тельных проектов | В целом успешное, но содержащее от- дельные пробелы применения навы- ками навыков рабо- ты с тестовыми за- даниями; публич- ного выступления на практических занятиях; анализа антропогенного воздействия на тер- ритории конкретно- го землепользова- ния; определения управляющих воз- действий и исполь- зования инструмен- тов управления на различных жизнен- ных циклах реали- зации землеустрои- тельных проектов | Успешное и система- тическое применение навыков работы с те- стовыми заданиями; публичного выступ- ления на практиче- ских занятиях; анали- за антропогенного воздействия на терри- тории конкретного землепользования; определения управ- ляющих воздействий и использования ин- струментов управле- ния на различных жизненных циклах реализации земле- устроительных проек- тов |

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности,

знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вопросы для самопроверки

1. Что такое управление?
2. Перечислите основные функции управления?
3. Каковы основные методы управления?
4. В чем отличия между понятиями «менеджмент» и «управление»?
5. Перечислите основные положения новой управленческой парадигмы.
6. Чем отличаются друг от друга различные методы управления?
7. Что такое организационная структура?
8. Назовите признаки, по которым различаются структуры?
9. В чем состоит роль и место управленческого решения в системе управления?
10. Что представляет собой модель принятия управленческого решения?

Примеры тестов (структура теста)

Вопрос 1. Управление – это:

1. процесс общественного разделения труда
2. процесс целенаправленного воздействия на какую-либо систему с целью поддержания ее в определенном состоянии
3. процесс движения общественного производства
4. процесс концентрации коллективной трудовой деятельности

Вопрос 2. Понятия «управление» и «менеджмент»

1. являются синонимами
2. значение их совпадает полностью
3. понятие управление более широкое
4. значение совпадает лишь в определенных случаях
5. значение не совпадает совсем

Вопрос 3. Термины «управление» и «менеджмент» выступают как синонимы в случае, если речь идет:

1. о разных видах человеческой деятельности;
2. о разных сферах деятельности
3. об управлении предприятием в рыночных условиях
3. об органах или подразделениях управления

Вопрос 4. К факторам, воздействующим на развитие менеджмента, относятся:

- 1.Административные силы
- 2.Социальные силы
- 3.Технология
- 4.Экономические силы
- 5.Политические силы

Вопрос 5. К специфическим особенностям, учитываемым в управлении в сельском хозяйстве, относятся:

- 1.территориальная рассредоточенность сельскохозяйственного производства
2. наличие у работников экономических интересов
3. необходимость работы с живыми организмами
4. сезонный характер производства
5. наличие средств производства как вещественного фактора производства

Вопрос 6. Принципы управления- это

1. экономические процессы, явления и отношения на уровне предприятия

2. отношения хозяйствующих субъектов в процессе производства
3. правила, основные положения, которыми руководствуются органы управления и отдельные менеджеры в своей деятельности
4. специфические виды деятельности, отличающиеся по своему содержанию и целям воздействия на управляемый объект
5. совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей

Вопрос 7. Принципы управления зависят от:

1. взглядов теоретиков бизнеса
2. характера производственных отношений
3. уровня развития рыночных отношений

Вопрос 8. Система управления производствам включает:

1. механизм управления
2. структуру управления
3. автономность управления
4. технические средства управления
5. теорию управления

Вопрос 9. Условия эффективного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем:

1. соответствие их друг другу и задачам, которые они решают
2. экономическая зависимость
3. относительная самостоятельность в рамках единства
4. двустороннее взаимодействие на принципе обратной связи
5. экономическая независимость

Вопрос 10. Производственная структура предприятия :

1. зависит от специализации хозяйства
2. определяется сочетанием отраслей
3. зависит от совокупности подразделений
4. определяется соподчиненностью работников
5. зависит от структуры управления

Вопрос 11. Организационная структура предприятия – это:

1. совокупность отраслей производства и их специализация
2. совокупность работников аппарата управления
3. совокупность подразделений хозяйства
4. совокупность звеньев управления
5. подход в организации управления

Вопрос 12. Структура управления предприятия:

1. совокупность звеньев и отдельных работников управления
2. порядок соподчиненности работников и их взаимосвязи
3. отражает иерархический характер объекта управления
4. отражает взаимоотношения работников аппарата управления
5. делится по вертикали на ступени, а по горизонтали – на звенья

Вопрос 13. Звено управления – это:

1. совокупность подразделений иерархического уровня
2. самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию управления
3. совокупность работников управления предприятия

Вопрос 14. Степень управления - это:

1. совокупность работников управления предприятия
2. самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию управления
3. совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне управления

Вопрос 15. В процессе управления между отделами и отдельными работниками возникают связи:

1. линейные
2. функциональные
3. горизонтальные
4. вертикальные
5. относительные

Вопрос 16. Линейная связь между работниками – это:

1. непосредственное подчинение
2. функциональное подчинение
3. опосредованное подчинение

Вопрос 17. Функциональная связь между работниками – это:

1. связь по вертикали
2. связь по горизонтали

Вопрос 18. На построение структуры управления оказывают влияние:

1. внешние факторы и условия
2. внутренние факторы и условия
3. территориальное размещение
4. уровень специализации и концентрации
5. психологическая совместимость работников

Вопрос 19. Требования к структуре управления:

1. структура управления должна быть предельно проста
2. должны быть определены права и ответственность каждого работника
3. обязанности линейного руководства и функциональных подразделений должны быть разграничены
4. координацию всей деятельности осуществляет высшее руководство
5. возможно двойное подчинение и дублирование функций

Вопрос 20. Структура управления сельскохозяйственного предприятия в зависимости от организации производства может быть:

1. территориальной
2. цеховой
3. основной
4. комбинированной
5. бригадной

Программные вопросы к зачету

1. Предмет и методология теории управления
2. Сущность и содержание понятие «управление»
3. Сущность и содержание понятие «менеджмент»
4. Виды и уровни менеджмента
5. Специфика управления в с.х. производстве
6. Законы и закономерности управления
7. Принципы управления
8. Основные функции управления
9. Специфические функции управления
10. Понятие и виды методов управления.
11. Административные методы управления
12. Экономические методы управления
13. Социально-психологические методы управления
14. Понятие и сущность организационной структуры и структуры управления.

15. Варианты построения организационных структур.

Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельной работы Деловая (ролевая) игра по теме «Организационный механизм управления»

Проведение деловой игры по теме «Организационный механизм управления» представляет собой управленческую имитационную игру, в ходе которой участники, имитируя деятельность того или иного служебного лица, на основе анализа данной ситуации принимают решения.

Основная цель деловой игры – научить участников ориентироваться в различных ситуациях, учитывать возможности и состояние других людей, устанавливать с ними контакты, влиять на их интересы.

В ней воспроизводятся наиболее типичные профессиональные ситуации в сжатом виде. Она направлена на развитие у студентов умений анализировать конкретные практические ситуации и принимать решения. Это в определенной мере репетиция производственной или общественной деятельности. Во время игры развивается творческое мышление (способность поставить проблему, оценить ситуацию, выдвинуть возможные варианты разрешения и, проанализировать эффективность каждого, выбрать наиболее оптимальный вариант) и профессиональные умения специалиста, деятельность которого, в конечном счете, сводится к принятию решения.

Задание «Эффективный менеджер»

Целью данного упражнения является формирование у студента личного представления об основных профессиональных и личностных качествах менеджера.

Задание. Крупная страховая компания открывает филиал в городе. На должность главного управляющего филиалом необходимо подобрать кандидата.

Сформулируйте основные профессиональные и личностные качества потенциального руководителя филиалом по следующим критериям:

- образование и опыт работы;
- черты личности (уравновешенность, темперамент...);
- отношение к людям (общительность, доброжелательность.);
- отношение к работе (организованность, ответственность.);
- деловые качества (умение ориентироваться в сложной ситуации, умение урегулировать конфликтные ситуации.);
- отношение к вовлечению персонала в общую работу; - отношение к новому;
- отношение к общественной деятельности и участие в ней;
- состояние здоровья;
- этические нормы, которым должен следовать.

Порядок выполнения работы

1.Группа студентов делится на малые подгруппы из 4-5 человек.

2.Этап молчаливого генерирования.

Каждому члену подгруппы предлагается в течение 10 минут самостоятельно перечислить профессиональные, личностные качества и навыки менеджера.

3.Этап совместного обсуждения. В течение 10 минут из предложенных каждым участником вариантов подгруппа должна выработать общее представление об основных качествах профессионального менеджера, по которым должна производиться оценка потенциального руководителя филиала.

Подгруппа должна выработать до 12 качеств профессионального менеджера.

4.Этап презентации. Каждая подгруппа публично представляет результаты своей работы.

При изучении темы «Организационный механизм управления» проводится лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), которая направлена на решение студентами задач связанных с организацией достоверного и объективного учета расходов по обычным видам деятельности организации. После объявления темы лекции преподаватель сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические, поведенческие и т.д.

Цель лекции: направлена на выполнение студентами задач связанных с организацией достоверного и объективного учета расходов по обычным видам деятельности организации, внимательного прослушивания и полного освоения лекционного материала.

Ожидаемые результаты: в ходе лекция с запланированными ошибками студенты должны освоить и продемонстрировать:

- знания в деятельности организации;
- иметь представления об общих понятиях организационной структуры и структуры управления и
- способность выбрать инструментальные средства для описания организационных механизмов

Ход лекции: Преподаватель объявляет тему, цель, вопросы лекции, нормативные документы, сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические и т.д. В процессе изложения лекционного материала преподаватель намеренно приводит ошибочные определения экономических категорий, состава и учета расходов по обычным видам деятельности по элементам и группировке расходов по статьям затрат и ее назначению, некорректные бухгалтерские проводки по учету расходов по обычным видам деятельности организации. После изложения материала по каждому вопросу преподаватель спрашивает у студентов о замеченных ошибках. Студенты должны назвать ошибки. Преподаватель вместе со студентами обсуждают ошибки и вырабатывают вместе правильные определения, составляют корректные бухгалтерские проводки. Такая форма работы побуждает к более качественному усвоению предложенного материала. По окончании лекции преподаватель подводит итоги лекции, отмечает и оценивает наиболее активных студентов, которые выявили намеренно допущенные ошибки.

Эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом бухгалтерского финансового учета, проявление эрудиции. Эссе – это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

Примерные темы эссе

1. Хоторнские эксперименты. Формирование доктрины человеческих отношений.
2. Основные различия между американской и японской системами управления организацией.
3. Сущность, содержание и механизм мотивации.
4. Эволюция моделей управления. Формирование Российской модели управления.
5. Содержательные теории мотивации и возможности их практического применения.
6. Методы управления конфликтным поведением в организации.
7. Процессуальные теории мотивации и возможности их практического применения.
8. Системный подход в управлении.
9. Управленческое решение как основной продукт управленческой деятельности.
10. Современные кадровые технологии в управлении.
11. Информация и коммуникации как категории управления.

12. Культура организации как фактор эффективности.
13. Управление конфликтом как функция управления.
14. Роль управления качеством в системе управления.
15. Использование информационных технологий в управлении.
16. Необходимость изменений в организации. Преодоление сопротивления нововведениям.
17. Сущность системного подхода в управлении.
18. Проблемы управления инновационной политикой в современных условиях.
19. Проблемы управления в условиях глобализации.
20. Эффективность государственного и муниципального управления

Вопросы к индивидуальному собеседованию, кейсы

Тема 1. Теоретические и методологические аспекты теории управления

1. Раскройте методологию теории управления.
2. Приведите примеры субъекта и объекта управления, их взаимодействия.
3. Раскройте суть и содержание административных, экономических, социально-психологических и организационных методов управления.
4. Раскройте взаимосвязь методов управления
5. В чем заключается особенность управления в государственной сфере, некоммерческой организации?

Кейс 1

Целью данного упражнения является формирование у студента в процессе анализа кейс-ситуации понимания значения менеджмента и содержания управленческого труда.

Задание. Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже, и только в последний год ситуация стала исправляться. Заказы потребителей возрастали, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились несколько лет назад, - все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу, но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения заканчивались, и Анастасия начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности работать - подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре девушка устроилась на работу и дела у нее пошли хорошо.

Однажды она решила основать свое собственное дело - ухаживать за газонами и лужайками. Анастасия испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником.

Она немного пугалась полной самостоятельности, но тем не менее, хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Одни были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала, что этим способом сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?

2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?
3. Какие функции управления вынуждена выполнять Анастасия?
4. Какие роли в процессе управления (по Минцбергу) выполняет Анастасия?
5. Какие профессиональные и личностные качества помогли Анастасии в ведении собственного дела?

Тема 2. Организационный механизм управления

1. Назовите виды бюрократических структур организации
2. Опишите виды органических структур управления
3. Определите основные отличия функций организации в коммерческих структурах
4. Каковы тенденции эволюции организационных структур?
5. Что такое норма управляемости? Какова оптимальная норма управляемости в коммерческой организации ?
6. Каким образом можно определить эффективность процесса организации?

Задание 1.

Найдите организационно-управленческие ошибки в следующих высказываниях:

- Начальник планово-экономического отдела предприятия приказал помощнику директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на изделие А-1
- Начальник планово-экономического отдела предприятия вызвал к себе в кабинет управляющего цехом №1 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия А-1

Задание 2.

Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры организаций, описанных ниже. Нарисуйте их возможные структуры с учетом ваших знаний об этих организациях. Выбор структуры обоснуйте.

- Министерство образования и науки РФ
- ОАО «Мобильные телесистемы»
- McDonald's
- Администрация президента РФ
- Исполнительный комитет МО г. Казани
- ООО «Бахетле»

Задание 3.

Определите типы структур управления, представленные на рисунках 1-3. (источник М. Мескон и др. «Основы менеджмента».-М.:Дело.-2011

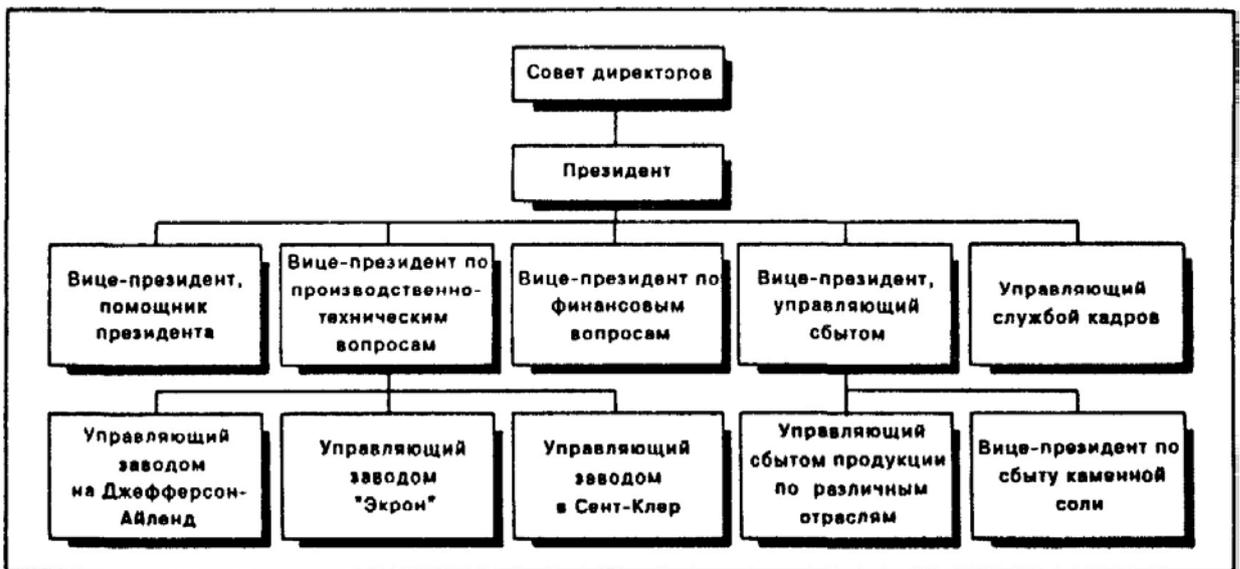


Рисунок 1.

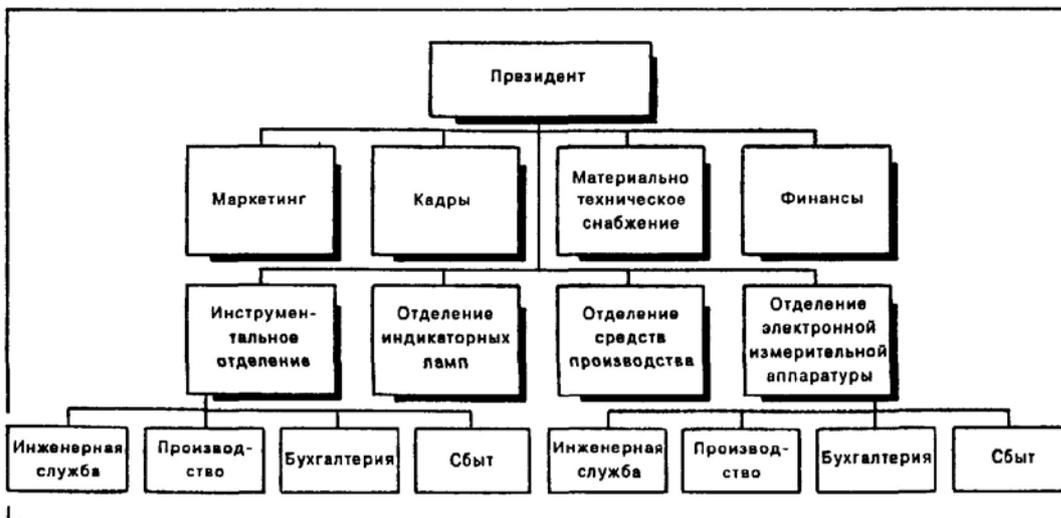


Рисунок 2.

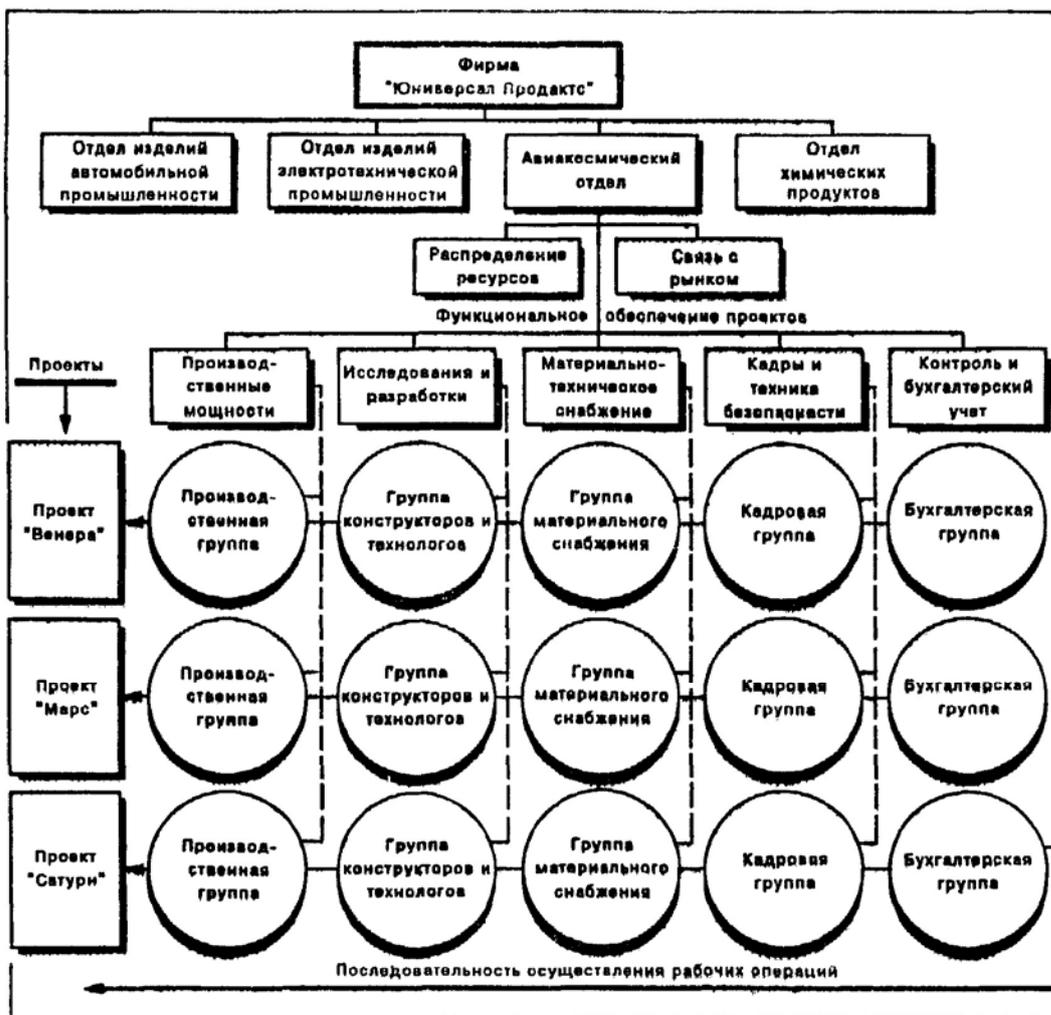


Рисунок 3.

Тема 3. Функции и методы управления

1. Каковы основные задачи функции контроля в организации?
2. С чего начинается процесс контроля?
3. В чем состоит специфика контроля в системе ГМУ?
4. В чем отличие предварительного от текущего контроля?
5. Назовите основные характеристики итогового контроля.
6. Какие профессиональные и личные качества вы считаете наиболее важными при подборе руководителей высшего, среднего и низшего звена?
7. Почему?
8. В чем заключается разница между властью и влиянием?
9. В чем вы видите разницу между властью и лидерством?
10. Охарактеризуйте свой возможный стиль руководства по модели Врума- Йеттона и решетке Блэйка-Моутона

Кейс 1

Наш герой (НГ), руководитель крупного департамента небольшой компании, давно искал толкового персонального помощника. Кадровая служба периодически присылала кандидатов, но НГ отвергал их, ожидая более подходящую фигуру. Наконец, появился очередной претендент, относительно молодой человек, после нескольких встреч с которым НГ дал добро на прием.

Решение НГ было основано на приятном впечатлении от кандидата, всегда строго одетого, модно подстриженного и чисто выбритого, обладающего грамотной русской речью и

хорошим письменным языком, разговорным английским. Кандидат обладал навыками составления служебных бумаг, умел поддерживать беседу на профессиональные и другие темы, что тоже важно для человека, претендующего на должность помощника руководителя (ПР).

При этом НГ отметил, что не смотря на профильное образование, у ПР глубоких знаний и опыта в зоне ответственности департамента все же не было. Но, полагал НГ, для помощника руководителя такой подготовки и не требовалось. Этот пробел можно было объяснить тем, что кандидат на вакансию и раньше занимался подобным околоначальническим обслуживанием, не задерживаясь более двух-трех лет в нескольких компаниях. Их названия почти ничего не говорили НГ, а в собеседовании с ПР выяснилось, что содержание деятельности этих компаний как-то мало пересекалось с бизнес-сферой департамента.

Первый год подтвердил правильность такого выбора. ПР оказался весьма эффективен на тех задачах, для которых НГ и брал его, реально сохраняя в повседневной суете рабочее время и нервы руководителя. Он стал действительно правой рукой НГ, зримой тенью руководителя, начиная от места за столом совещаний (рядом по правую руку от НГ), которое ПР занимал. Помощник взял на себя организацию совещаний и ведение протоколов, контроль переписки. Постепенно и как-то незаметно он переключил на себя с секретаря регулирование доступа сотрудников к НГ, а также составление и контроль рабочего расписания руководителя, что не осталось незамеченным в департаменте, да и за его пределами...

На людях, при начальнике, ПР говорил мало, больше слушал, обычно уходил от конкретики, однако в случае необходимости умел незаметно и всегда определенно встать на сторону руководителя, деликатно помогая собравшимся лучше оценить управленческие таланты командира. При этом он, однако, не прибегал к грубой лести, покаяя людей вежливыми манерами и неизменным обращением ко всем сотрудникам только на вы (в отличие от обычных тыканий НГ).

Но в традиционных разговорах по окончании рабочего дня, когда НГ, по своему обыкновению, начинал генерировать идеи (злоупотреблял этим НГ), а ПР был единственным и очень внимательным слушателем, картина менялась.

Внимая речам начальника, ПР восхищенно и преданно глядел ему прямо в глаза, регулярно кивая головой в знак согласия и время от времени восклицал, как бы не в силах сдержаться: «Блестящее решение», «Это великолепная идея», «Ваш вариант оптимален», «Вы исключительно точны», «Вы полностью правы здесь», употребляя и другие ласковые для уха НГ выражения.

НГ осознавал, что такие слова – наверное, все же в большинстве лесть, но лесть высокого класса, которую приятно было принимать за искреннее уважение, переходящее в заслуженное признание превосходства (профессионального, морального, человеческого). По существу, эти разговоры были для НГ своего рода сеансом психотерапии, где НГ находился, не осознавая этого, в роли пациента. Тем более, помощник окружил начальника заботами и не рабочего характера. Он умел вечером достойно услужить по мелочам, прикупить что-нибудь, кофе заварить, а также рюмку-другую коньячку поднять (эту процедуру очень даже не игнорировал начальник) всегда был готов с удовольствием...

При обсуждении основной темы этих вечеров, рассуждая, как жить дальше, чтобы стало лучше, ПР как бы между прочим отмечал, что департамент в организационном отношении не так совершенен, каким должен быть по своему месту в компании, в том числе по структуре и функциям отделов. Он замечал, что способности и личные качества руководителей отделов не всегда соответствуют высокому потенциалу НГ решать задачи, стоящие перед департаментом, особенно перспективные. Нередко разговоры касались и более широких задач управления, затрагивающих уровень компании в целом.

Надо сказать, что НГ был опытным профессионалом, хорошо владевшим техническими вопросами бизнеса компании, на этом поднялся до своей должности и надеялся расти дальше. В практике управления он регулярно прибегал к помощи неформального «ближнего круга», составленного из доверенных и проверенных функционеров, начальников отделов и опытных специалистов. Вместе с ними НГ, иногда не без острых споров, обсуждал важные вопросы перед тем, как на совещаниях или единолично принимать принципиальные решения.

Вследствие проявленной ПР активности как-то незаметно для НГ (но не для сотрудников), состав этого внутреннего «кабинета» сократился, «ближний круг» стал собираться все реже. Да и его роль была сведена практически на нет, поскольку теперь все равно ни один важный вопрос без обкатки через ПР уже не выносился на публичное обсуждение. Такой алгоритм принятия решений создавал заметный разрыв между уровнями управления внутри департамента и питал неизбежные при этом антагонизмы, что начинало сказываться на работе...

Трезво оценивая ПР, НГ считал, что тот при всей своей бюрократической эффективности, как был, так и остался только удобным исполнителем. На большее, по мысли НГ, он не мог претендовать по профессиональным соображениям, что успокаивало и снимало подозрения в намерениях подчиненного, лояльность которого вначале была несомненной. Тем более что сам НГ на должности сидел уже довольно давно, не наблюдая значимых угроз для себя. Что же касается желаемых НГ перспектив должностного роста, то на этом пути стоял курирующий заместитель (КЗ) генерального директора, который, в свою очередь, четко понимал, кто его подпирает снизу.

Время шло, первоначальный восторг НГ от эффективного помощника понемногу спадал, вместо него стала появляться неосознаваемая менеджерская тревожность, связанная с деятельностью ПР. При этом НГ начал замечать и недостатки. Например, высказываемые НГ новые идеи и связанные с ними поручения, которые обычно сходу и большим энтузиазмом поддерживал ПР, им же зачастую не доводились до разрешения. Виноватыми здесь были или нерадивые исполнители, о чем говорил ПР, или сам начальник (о чем не говорил ПР, но к чему сводились объяснения по ситуации). В результате машина управления департаментом начинала пробуксовывать, однако и эти негативные моменты до конца критически не осмысливались НГ.

При этом НГ постоянно ощущал за собой чуть ли не ответственность за никогда открыто не высказанное им обещание отметить, а скорее даже отблагодарить талантливого сотрудника за эффективную деятельность. Что он по не без труда и сделал, когда после многократного обсуждения с ПР подходов к более оптимальному управлению, пробил в структуре департамента что-то вроде отдела по координации (пришлось побороться с HR и объясняться на совете директоров компании), во главе с ПР, не снимая с последнего обязанности персонального помощника.

Полученные на ниве координации дополнительные степени свободы прибавили ПР контактов за пределами департамента, а также создали известность определенного рода, в том числе и такую, которую в кулуарах выражали словами типа «молодой, но шустрый», «широко шагает», «далеко пойдет», а также «без мыла влезет». При этом коллеги, хорошо знавшие НГ, прямо задавались вопросом, не подсиживает ли ПР своего начальника. Эту мысль начинал допускать и НГ, но положительные эмоции от очередных застольных бесед с открытым честным взглядом, согласным качанием головой и приятными «поглаживаниями», которые умело исполнял ПР, обычно снимали подобные подозрения.

В новой должности ПР стал иногда появляться на совещаниях в «верхах», где его идеальный внешний вид, бюрократическая воспитанность, поставленная речь, аккуратные высказывания были замечены и воспринимались позитивно, в том числе и самим Генеральным директором (ГД), который обратил внимание на ПР и пару раз публично похвалил его.

Прозрение для НГ наступило после того, как секретарша курирующего заместителя как бы между прочим сказала, что ПР стал к ним захаживать. НГ срочно пошел на встречу с КЗ. Последний произнес что-то невнятное на тему, что он де вот-вот хотел звонить НГ по поводу служебной записки от ПР. Далее выяснилось, что ПР за спиной НГ составил обращение на имя ГД о необходимости реорганизации (фактически – разделения) его департамента и создания новой департаментской структуры.

При этом, по словам КЗ, ПР пояснил, что он обсуждал этот вопрос с НГ, но тот его идеям ходу не дал, поэтому он пришел к курирующему заму, чтобы получить добро на обращение к ГД. КЗ показал это письмо, на что НГ сказал, что данную бумагу он видит впервые. Эффектно составленная записка поразила НГ несоответствием масштаба представленных

предложений (мелковаты и глубоко не продуманы) и готовностью ПР ради этого перепрыгнуть аж через две головы.

КЗ пришлось задуматься о том, что делать дальше. Все варианты реакции на письмо, которые он рассматривал, были чреватые неприятностями и создавали для него совершенно ненужные проблемы в обстановке только что начатой подготовки к изменениям в структуре компании. А время поджимало, поскольку КЗ не исключал решимости ПР дойти с этой бумагой до ГД, от которого на подобные записки можно было ждать непредсказуемой реакции.

По аналогичным причинам задуматься о срочных действиях, чтобы парировать откровенную угрозу, пришлось и НГ, поскольку никакими «поглаживаниями» создавшуюся ситуацию исправить было уже нельзя.

Останавливая развитие сюжета на этой точке, хотелось бы получить ответы на следующие вопросы кейса:

1. Опишите наиболее вероятные сценарии действий, которые могут выбрать в сложившейся ситуации НГ, КЗ и ПР.
2. Дайте оценку методам карьерного роста, которые использовал ПР.
3. Приведите рекомендации, в соответствии с которыми НГ следовало бы строить отношения с таким талантливым в различных отношениях сотрудником, как ПР.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Структурные элементы компетенций, отражающие уровень знаний, умений, навыков в результате освоения дисциплины, этапы формирования компетенций, виды занятий для формирования компетенций, оценочные средства сформированности компетенций приведены в карте компетенций (таблица 2.2). В соответствии с картой компетенции для проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Теория управления» применяются следующие методические материалы:

Приводятся виды текущего контроля и критерии оценивания учебной деятельности по каждому ее виду по семестрам, согласно которым происходит начисление соответствующих баллов.

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «зачтено» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.

Оценка «незачтено» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на программные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определении

ях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Критерии оценки деловой (ролевой) игры: оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал уверенные знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные источники, нормативные документы по бухгалтерскому учету и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не менее 2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов); оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал литературные источники (не менее 2-х); показал умение аргументировать свою точку зрения (не менее 1-го аргумента); проявил активность в обсуждении вопросов; оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств; показал умение аргументировать свою точку зрения.

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация): оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания в учете тех или иных объектов; имеет представления об объекте учета.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью.

стью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Тематика контрольных работ студентов заочного обучения

ВАРИАНТ 1

1. Варианты построения организационных структур управления.
2. Концепция обучающейся организации

ВАРИАНТ 2

1. Принципы управления
2. Понятие и сущность организационной структуры и структуры управления

ВАРИАНТ 3

1. Основные функции управления
2. Цели и задачи управления

ВАРИАНТ 4

1. Специфические функции управления
2. Классические концепции управления

ВАРИАНТ 5

1. Понятие и виды методов управления.
2. Гуманистические концепции управления

ВАРИАНТ 6

1. Закономерности управления
2. Количественная концепция науки управления

ВАРИАНТ 7

1. Административные методы управления
2. Условия и факторы развития управления

ВАРИАНТ 8

1. Экономические методы управления
2. Управленческие решения

ВАРИАНТ 9

1. Социально-психологические методы управления
2. Современная система взглядов на управление

ВАРИАНТ 10

1. Законы управления
2. Концепция всеобщего управления качеством

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на ис-

точники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Не зачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.