

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Рабочая программа дисциплины

Теория менеджмента

<i>Направление подготовки</i>	Бизнес-информатика
<i>Код</i>	38.03.05
<i>Направленность (профиль)</i>	Информационные системы и технологии в бизнесе
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2024

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Общепрофессиональные		ОПК-5

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия УК-3.2. Умеет устанавливать и поддерживать взаимодействие, обеспечивающее успешную работу в коллективе УК-3.3. Владеет навыками социального взаимодействия
ОПК-5	Способен организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения задач управления жизненным циклом информационных систем и информационно-коммуникационных технологий	ОПК-5.1 Знает основы деловой этики, технологии представления информации, в частности, подготовки и проведения презентаций, модели жизненного цикла информационных систем; регламенты для организации управления процессами жизненного цикла информационных систем; способы организации взаимодействия с заказчиками и потенциальными заказчиками ИТ-проектов. ОПК-5.2 Умеет организовывать взаимодействие с клиентами и партнёрами в процессе решения задач управления жизненным циклом информационных систем и ИКТ. ОПК-5.3 Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений; навыками организационного обеспечения выполнения работ на всех стадиях жизненного цикла информационных систем и ИКТ.

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть

Код компетенции	УК-3		
	<p>- сущность основных понятий, концепций менеджмента;</p> <p>- современные технологии управления взаимоотношениями в организации, приемы их эффективного построения;</p> <p>- сущность теории лидерства и руководства, особенности протекания внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений.</p>	<p>- принимать и оценивать решения в системе менеджмента организации с применением прогрессивных подходов к динамике группового процесса.</p>	<p>- понятийно-категориальным аппаратом теории кадрового менеджмента;</p> <p>- навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики, принципов формирования команды, мониторинга связующих процессов в менеджменте.</p>
Код компетенции	ОПК-5		
	<p>- современные приемы и методы использования средств ИКТ;</p> <p>- основы построения эффективных отношений с внутренними и внешними стейкхолдерами.</p>	<p>- разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения с учетом требований внешней среды и внутреннего потенциала организации, оценивать их последствия;</p> <p>- эффективно осуществлять коммуникации между организацией и ее потребителями, партнерами на основе концепции управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).</p>	<p>- навыками разработки и реализации текущих и стратегических управленческих решений в формате устойчивого развития организации с применением современных приемов и методов использования средств ИКТ.</p>

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Социология», «Психология», «Основы проектной деятельности», «Тренинг делового общения».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать компетенции в профессиональной деятельности.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий, проектный.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>
	<i>очная форма</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	5/180
Контактная работа:	
Занятия лекционного типа	56
Занятия семинарского типа	56
Промежуточная аттестация: зачет, зачет с оценкой	0,25
Самостоятельная работа (СРС)	67,75

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)			
		Аудиторная работа			Самостоятельная работа
		ЛЗ	ПЗ	ЛабЗ	
1 семестр					
1	Сущность управления и менеджмента	2	2		1
2	Значение менеджмента	2	2		2
3	Методологические основы управленческой науки	2	2		2
4	Эволюция управленческой мысли	4	4		2
5	Методы и функции управления	4	4		2
6	Процесс управления	2	2		2
7	Организация как объект управления	2	2		2
8	Структура организации	2	2		2
9	Организационная культура	4	4		2
10	Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений	4	4		2

11	Стратегический менеджмент	4	4		2
12	Основы управления рисками	2	2		2
13	Управление как процесс коммуникаций	2	2		2,75
		36	36		25,75
	Промежуточная аттестация	0,1			
2 семестр					
14	Групповая динамика	4	4		6
15	Управление персоналом	2	2		6
16	Внутриорганизационные конфликты	2	2		6
17	Руководство и лидерство	4	4		6
18	Национальные модели менеджмента	2	2		6
19	Технологии управления. Информационное обеспечение управления	4	4		6
20	Эффективность управления	2	2		6
	Итого во 2 семестре	20	20		42
	Итого	56	56		67,75
	Промежуточная аттестация	0,15			
	Промежуточная аттестация	0,25			

6.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Сущность управления и менеджмента	Основные ключевые понятия менеджмента и управления: управление, менеджмент, менеджер. Понятия субъект и объект управленческой деятельности. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Сущность управления организацией. Виды управления. Менеджер и предприниматель. Качества, присущие эффективному менеджеру.
2	Значение менеджмента	Необходимость управленческой деятельности. Значение менеджмента как вида деятельности в современных условиях. Роль менеджмента для успешного развития организаций. Влияние менеджмента на развитие общества в целом. Значение науки управления для профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей.
3	Методологические основы управленческой науки	Методология науки управления. Общие основы методологии менеджмента: диалектика, абстрагирование, системный подход, принципы: единство теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, причинности, развития, историзма. Подходы к науке управления. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход.

		Исследование систем управления. Проектирование систем управления. Современная парадигма управления. Принципы управления.
4	Эволюция управленческой мысли	<p>Природа управления и исторические тенденции его развития.</p> <p>Условия и факторы возникновения и развития управленческой мысли. Периодизация развития научной мысли. Донаучный и научный период. Первые документальные источники. Развитие управленческой науки как составной части философии. Развитие управленческой науки в составе экономической теории.</p> <p>Условия и предпосылки возникновения менеджмента за рубежом. Исторические условия, способствовавшие выделению управленческой мысли как самостоятельной науки. Возникновение и основные положения научного менеджмента. Ф.У.Тейлор и его последователи. Формирование классического направления в менеджменте. А. Файоль. Использование психологии в управлении. Школа поведенческих наук. Э. Мэйо. Становление количественной школы. Этапы и школы в истории менеджмента.</p> <p>Условия и предпосылки возникновения менеджмента в России. Теория и практика управления в дореволюционной России. Система теории и практики управления в СССР. Современный этап в становлении управленческой науки в России.</p>
5	Методы и функции управления	<p>Понятие методов управления. Административные, экономические и социально-психологические методы управления.</p> <p>Понятие и классификация функций управления. Общие функции управления. Конкретные функции управления. Планирование как функция управления. понятие и виды планирования. Этапы функции планирования. Принципы осуществления функции планирования. Стратегическое планирование. Планирование реализации стратегии.</p> <p>Организация как функция управления. Понятие и этапы организации как функции управления. Принципы осуществления функции организации. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации.</p> <p>Функция мотивации. Понятие мотивации. Взаимосвязь мотивации и стимулирования. Теории мотивации. Принципы мотивации.</p> <p>Функции контроля. Понятие, функции, виды контроля. Организация эффективного контроля.</p>
6	Процесс управления	<p>Сущность и основные этапы процесса управления.</p> <p>Свойства процесса управления.</p>

		<p>Этапы и стадии процесса управления и их содержание.</p> <p>Реализация основных функций управления в процессе управления.</p>
7	Организация как объект управления	<p>Понятие и классификация организаций. Характеристики организации. Современные формы и модели организации. Внутренняя среда организации. Классификация факторов внутренней среды организации. Подходы к выделению параметров внутренней среды организации.</p> <p>Внешняя среда организации. Понятие. Классификация факторов внешней среды организации. Характеристики состояния внешней среды организации. Анализ и оценка состояния внешней среды организации.</p>
8	Структура организации	<p>Понятие организационной структуры. Организационная структура. Производственная структура.</p> <p>Типология организационных структур. Подходы к классификации организационных структур. Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей. Конфигурационный подход к классификации организационных структур.</p> <p>Построение организационных структур. Порядок построения и реорганизации организационных структур. Тенденции структурных изменений.</p>
9	Организационная культура	<p>Организационная культура: сущность и виды организационной культуры. Структура организационной культуры. Управление организационной культурой. Методы изучения организационной культуры.</p> <p>Особенности управления персоналом в компаниях с различными организационными культурами.</p> <p>Взаимосвязь и взаимовлияние организационной и национальной культур.</p> <p>Организационная культура и эффективность управления организацией.</p> <p>Сущность этики деловых отношений. Кодекс этики.</p> <p>Соответствие организационной культуры и стратегии развития организации.</p>
10	Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений	<p>Понятие управленческого решения и его особенности. Классификация управленческих решений. Значение управленческих решений. Требования к управленческим решениям.</p> <p>Процесс принятия управленческого решения. Основные этапы процесса принятия решений: предварительная формулировка задачи (проблемы); выбор критерия оценки эффективности решения; сбор исходных данных для уточнения поставленной задачи; точная формулировка задачи; разработка возможных вариантов решения задачи; составление</p>

		<p>моделей; сопоставление вариантов решения по критерию эффективности; принятие решения.</p> <p>Классификация методов принятия управленческих решений. Методы прогнозирования управленческих решений. Основные методы анализа альтернатив.</p> <p>Методы обоснования экономической эффективности управленческих решений.</p> <p>Критерии и показатели эффективности управленческих решений. Выбор критериев оценки эффективности принятого решения.</p>
11	Стратегический менеджмент	<p>Стратегический менеджмент как вид менеджмента.</p> <p>Методы стратегического анализа. PEST-анализ, SWOT-анализ, VRIO-анализ, конкурентный анализ.</p> <p>Стратегическое планирование. Бизнес-стратегии организации, роль в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке в долгосрочном периоде. Построение стратегии с учетом управления всеми направлениями деятельности организации, функциональные стратегии.</p>
12	Основы управления рисками	<p>Понятия риск, неопределенность. Экономический ущерб. Факторы риска в рыночной экономике. Предмет риска в рыночной экономике. Типичные признаки рискованных ситуаций. Объективные и субъективные факторы, влияющие на риск.</p> <p>Принципы анализа риска. Типы рисков – динамический и статический. Степень рисков. Абсолютный и относительный риск. Количественная и качественная оценка рисков. Методы количественного анализа рисков. Классификация рисков. Управление риском. Методы снижения рисков. Распределение рисков. Страхование рисков. Уклонение от риска: отказ от ненадежных партнеров; отказ от рискованных проектов; страхование рисков; поиск гаранта. Методы локализации риска: создание венчурных предприятий; создание специальных структурных подразделений для выполнения рискованных проектов. Методы диссипации (распределения) риска: диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования; диверсификация сбыта и поставок; диверсификация инвестиций; распределение ответственности между участниками производства; распределение риска во времени</p>
13	Управление как процесс коммуникаций	<p>Понятие, значение и классификация коммуникаций. Коммуникационные инструменты. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры. Основные виды коммуникационных барьеров.</p> <p>Особенности межличностных коммуникаций, пути совершенствования межличностных коммуникаций.</p>

		Значение организационных коммуникаций в функционировании организации. Формы и методы организационных коммуникаций. Электронные коммуникации. Сущность и принципы коммуникационной политики организации. Коммуникативное пространство.
14	Групповая динамика	Виды и характеристики групп. Формальные и неформальные группы в организации. Процесс формирования команды. Личность и группа. Межгрупповое взаимодействие в организации. Повышение эффективности деятельности групп.
15	Управление персоналом	Сущность персонала организации. Структура персонала. Должность. Группы должностей. Кадровый менеджмент. Современная концепция управления персоналом. Задачи кадровой службы. Формирование человеческого капитала. Принципы отбора кадров. Методы развития потенциала рабочей силы. Карьера, виды и основы ее построения.
16	Внутриорганизационные конфликты	Понятие конфликта. Понятие инцидента. Основные функции конфликта. Традиционное и современные взгляды на конфликт. Конфликт как процесс разрешения противоречий. Типы конфликтов. Понятие организационного конфликта. Инструментальная роль организационного конфликта. Психологический и организационный уровень конфликтов. Отличия структурной и процессуальной моделей описания конфликта. Основные стадии и фазы развития конфликта. Сущность циклического развития конфликта на конфликтной стадии. Основные источники конфликтов в организации. Управление конфликтом. Правила, которыми следует руководствоваться при воздействии на конфликтную ситуацию.
17	Руководство и лидерство	Понятия лидерства и руководства. Стиль лидерства и элементы, его определяющие. Лидерские качества. Лидерское поведение. Ситуационное лидерство. Практическое применение теорий лидерства. Модели лидерства. Подходы к изучению и улучшению стиля руководства. Понятие власти и влияния. Баланс власти. Формы власти и влияния. Харизма руководителя.
18	Национальные модели менеджмента	Национальные особенности менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др. Особенности американской системы менеджмента: причины формирования, принципы стратегического управления, модель организационного поведения американских менеджеров. Особенности и причины формирования японской модели управления. Специфика корпоративной

		культуры и кадровой политики в японском менеджменте. Исторические условия и предпосылки формирования европейской практики управления. Особенности российской модели управления. Интеграционные процессы в менеджменте.
19	Технологии управления. Информационное обеспечение управления	Функциональное разделение управленческого труда. Информационное обеспечение управления. Виды информации, используемой в аппарате управления. Информационно-аналитическая функция, планирование, организация, координация, регулирование, контроль, руководство как функции управления их понятие и особенности. Задачи информационного обеспечения управления Влияние новых информационных технологий на ИОУ. Понятие электронного документа. Законодательное и нормативно-методическое решение вопросов применения на практике электронных документов. Носители информации. Барьеры на пути внедрения электронных документов. Электронная подпись. Электронный документооборот. Электронное правительство.
20	Эффективность управления	Понятия «эффект», «эффективность», «производительность», «качество» - взаимосвязь и различия. Два вида эффективности - экономическая и социальная. Показатели эффективности управления. Обобщающие показатели. частные показатели эффективности управления. Сложности количественной оценки результатов управленческого труда. Система показателей расчета эффективности инвестиций.

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1	Сущность управления и менеджмента	1.Последовательность и содержание этапов эволюции практики управления. 2.Объективные предпосылки возникновения менеджмента как области знаний. 3.Качества, присущие современному эффективному менеджеру
2	Значение менеджмента	1.Значение менеджмента как вида деятельности в современных условиях. 2.Роль менеджмента для обеспечения конкурентоспособности организаций. 3.Влияние менеджмента на развитие общества в целом. 4.Значение науки управления для профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей.

3	Методологические основы управленческой науки	<p>1.Методология науки управления.</p> <p>2. Общие основы методологии менеджмента: диалектика, абстрагирование, системный подход, принципы: единство теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, причинности, развития, историзма.</p> <p>3.Подходы к науке управления (процессный подход, системный подход, ситуационный подход).</p> <p>4.Современная парадигма управления.</p>
4	Эволюция управленческой мысли	<p>1.Условия и факторы возникновения и развития управленческой мысли.</p> <p>2.Становление школы научного менеджмента. Ф.У.Тейлор и его последователи.</p> <p>3.Формирование административной школы менеджмента (А. Файоль, М. Вебер).</p> <p>4.Школа человеческих отношений. Эксперименты Э. Мэйо.</p> <p>5.Школа поведенческих наук.</p> <p>6.Становление количественной школы.</p> <p>7.Условия и предпосылки возникновения менеджмента в России.</p> <p>8.Теория и практика управления в дореволюционной России и в СССР.</p> <p>9.Современный этап в становлении управленческой науки в России.</p>
5	Методы и функции управления	<p>1.Административные, экономические и социально-психологические методы управления.</p> <p>2.Понятие и классификация функций управления.</p> <p>3.Значение выделения функций управления для теории и практики управления.</p> <p>4.Общие и специфические функции управления.</p> <p>5.Планирование как функция управления. Понятие и виды планирования. Принципы осуществления функции планирования.</p> <p>6.Организация как функция управления. Понятие и этапы организации как функции управления. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации.</p> <p>7.Функция мотивации. Понятие мотивации. Взаимосвязь мотивации и стимулирования. Теории мотивации.</p> <p>8.Функция контроля. Понятие и состав функции контроля. Виды контроля. Организация эффективного контроля.</p>
6	Процесс управления	<p>1.Сущность процесса управления.</p> <p>2. Основные этапы процесса управления</p> <p>3.Свойства процесса управления.</p> <p>4.Этапы и стадии процесса управления и их содержание.</p> <p>5.Реализация основных функций управления в процессе управления.</p>

7	Организация как объект управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие организации. 2. Классификация организаций. 3. Характеристики организации. 4. Современные формы и модели организации. 5. Внутренняя среда организации. Классификация факторов внутренней среды организации. 6. Внешняя среда организации. Классификация факторов внешней среды организации. Характеристики состояния внешней среды организации. 7. Анализ и оценка состояния внутренней и внешней среды организации.
8	Структура организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие организационной структуры. 2. Производственная структура. 3. Типология организационных структур. 4. Подходы к классификации организационных структур. 5. Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей. 6. Конфигурационный подход к классификации организационных структур. 7. Построение организационных структур. 8. Принципы, порядок построения и реорганизации организационных структур. 9. Тенденции структурных изменений.
9	Организационная культура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная культура: сущность и виды организационной культуры. 2. Структура организационной культуры. 3. Управление организационной культурой. 4. Методы изучения организационной культуры. 5. Особенности управления персоналом в компаниях с различными организационными культурами. 6. Взаимосвязь и взаимовлияние организационной и национальной культур. 7. Организационная культура и эффективность управления организацией. 8. Сущность этики деловых отношений. Кодекс этики. 9. Соответствие организационной культуры и стратегии развития организации.
10	Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие управленческого решения и его особенности. 2. Классификация управленческих решений. 3. Процесс принятия решения в условиях неопределенности. 4. Классификация методов принятия управленческих решений. 5. Критерии и показатели эффективности управленческих решений.
11	Стратегический менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегический менеджмент как вид менеджмента. 2. Методы стратегического анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ, VRIO-анализ, конкурентный анализ). 3. Стратегическое планирование.

		<p>4. Бизнес-стратегии организации, роль в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке в долгосрочном периоде.</p> <p>5. Построение стратегии с учетом управления всеми направлениями деятельности организации, функциональные стратегии.</p>
12	Основы управления рисками	<p>1. Факторы риска в рыночной экономике.</p> <p>2. Количественная и качественная оценка рисков. Методы количественного анализа рисков.</p> <p>3. Классификация рисков.</p> <p>4. Управление риском. Методы снижения рисков. (распределение рисков, страхование рисков, уклонение от риска)</p> <p>5. Методы локализации риска: создание венчурных предприятий.</p> <p>6. Методы диссипации (распределения) риска.</p>
13	Управление как процесс коммуникаций	<p>1. Коммуникационный процесс.</p> <p>2. Коммуникационные барьеры. Виды.</p> <p>3. Особенности межличностных коммуникаций и пути совершенствования межличностных коммуникаций.</p> <p>4. Формы, методы и значение организационных коммуникаций</p> <p>5. Сущность коммуникационной политики организации и основные принципы осуществления.</p> <p>6. Современные технологии коммуникаций.</p>
14	Групповая динамика	<p>1. Понятие, виды и характеристики групп.</p> <p>2. Формальные и неформальные группы в организации.</p> <p>3. Процесс формирования команды.</p> <p>4. Личность и группа.</p> <p>5. Межгрупповое взаимодействие в организации.</p> <p>6. Повышение эффективности деятельности групп.</p>
15	Управление персоналом	<p>1. Сущность, признаки и структура персонала организации.</p> <p>2. Кадровый менеджмент.</p> <p>3. Современная концепция управления персоналом.</p> <p>4. Задачи кадровой службы.</p> <p>5. Формирование человеческого капитала.</p> <p>6. Методы развития потенциала рабочей силы.</p>
16	Внутриорганизационные конфликты	<p>1. Понятие и основные функции конфликта.</p> <p>2. Традиционные и современные взгляды на конфликт.</p> <p>3. Конфликт как процесс разрешения противоречий.</p> <p>4. Понятие, уровни и инструментальная роль организационного конфликта.</p> <p>5. Основные стадии и фазы развития конфликта.</p> <p>6. Основные источники конфликтов в организации.</p> <p>7. Управление конфликтами.</p>
17	Руководство и лидерство	<p>1. Понятия лидерства и руководства.</p> <p>2. Стиль лидерства и элементы, его определяющие.</p> <p>3. Лидерские качества. Лидерское поведение.</p> <p>4. Практическое применение теорий лидерства.</p> <p>5. Модели лидерства.</p>

		6.Подходы к изучению и улучшению стиля руководства. 7.Понятие, формы власти и влияния. Баланс власти.
18	Национальные модели менеджмента	1.Национальные особенности менеджмента. 2.Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др. 3.Особенности американской системы менеджмента: причины формирования, принципы стратегического управления, модель организационного поведения американских менеджеров. 4.Специфика формирования модели управления, корпоративной культуры и кадровой политики в японском менеджменте 5.Модель европейской практики управления. 6.Особенности российской модели управления. 7.Интеграционные процессы в менеджменте.
19	Технологии управления. Информационное обеспечение управления	1.Информационное обеспечение управления. 2.Виды информации, используемой в аппарате управления. 3.Задачи информационного обеспечения управления 4.Влияние новых информационных технологий на ИОУ. 5.Автоматизация управления документированной информацией. 6.Электронное правительство.
20	Эффективность управления	1.Понятия «эффект», «эффективность», «производительность», «качество», их взаимосвязь и различия. 2.Два вида эффективности - экономическая и социальная. 3. Показатели эффективности управления. 4.Сложности количественной оценки результатов управленческого труда. 5.Система показателей расчета эффективности инвестиций.

6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Формы и тематика самостоятельной работы
1	Сущность управления и менеджмента	Виды менеджмента. Реферирование специальной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами Индивидуальные творческие задания
2	Значение менеджмента	Влияние менеджмента на общественное развитие. Реферирование профильной литературы. Работа со справочными материалами. Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка презентаций, эссе
3	Методологические основы управленческой науки	Зарубежные системы поддержки маркетинговых решений и проблемы российских предприятий их

		<p>применения. Реферирование специальной литературы</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Подготовка презентаций</p>
4	Эволюция управленческой мысли	<p>1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента в России.</p> <p>2. Теория и практика управления в дореволюционной России и в СССР.</p> <p>3. Современный этап в становлении управленческой науки в России.</p> <p>Реферирование специальной литературы</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Изучение профильной литературы</p> <p>Индивидуальные творческие задания</p> <p>Подготовка презентации</p>
5	Методы и функции управления	<p>1. Современная парадигма управления.</p> <p>2. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации.</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Подготовка презентаций.</p>
6	Процесс управления	<p>Реализация основных функций управления в процессе управления.</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Изучение профильной литературы.</p> <p>Подготовка конспектов.</p>
7	Организация как объект управления	<p>Современные формы и модели организаций</p> <p>Реферирование специальной литературы</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Подготовка презентации</p>
8	Структура организации	<p>Тенденции структурных изменений</p> <p>Реферирование профильной литературы</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Использование ИКТ-технологий</p>
9	Организационная культура	<p>Взаимосвязь и взаимовлияние организационной и национальной культур.</p> <p>Типологии организационных культур.</p> <p>Реферирование литературы</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Подготовка презентации</p>
10	Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений	<p>Современные методы принятия управленческих решений в России и за рубежом.</p> <p>Реферирование специальной литературы</p> <p>Работа со справочными материалами</p> <p>Работа с Интернет-ресурсами</p> <p>Подготовка презентации</p>

11	Стратегический менеджмент	Основные современные бизнес-стратегии. Реферирование литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами Подготовка конспекта.
12	Основы управления рисками	Риск-менеджмент в малом и среднем бизнесе Подбор, анализ научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка конспекта.
13	Управление как процесс коммуникаций	Современные виды организационных коммуникаций. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка презентации.
14	Групповая динамика	Современные российские исследования межгрупповых отношений в организациях. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка конспекта.
15	Управление персоналом	Современные технологии управления персоналом: российский и зарубежный опыт. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка конспекта.
16	Внутриорганизационные конфликты	Внутриорганизационные конфликты и стратегии их преодоления. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка презентаций.
17	Руководство и лидерство	Различия между лидерством и руководством. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка презентаций.
18	Национальные модели менеджмента	Национальные модели менеджмента: особенности, достоинства и недостатки. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка конспектов.

19	Технологии управления. Информационное обеспечение управления	Инновационные технологии в управлении организацией. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка презентаций.
20	Эффективность управления	Сложности количественной оценки результатов управленческого труда. Подбор, анализ, реферирование научной литературы Работа со справочными материалами Работа с Интернет-ресурсами. Подготовка конспектов.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в приложении к рабочей программе дисциплины

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1	Сущность управления и менеджмента	Вопросы к занятию, практическое задание, ситуационные задачи, защита информационного проекта (презентации)
2	Значение менеджмента	Вопросы к занятию, ситуационные задачи, защита информационного проекта (презентации)
3	Методологические основы управленческой науки	Вопросы к занятию, ситуационные задачи, практическое задание.
4	Эволюция управленческой мысли	Вопросы к занятию, практические задания разной сложности, подготовка и защита информационного проекта (презентации)
5	Методы и функции управления	Вопросы к занятию, практические задания различной степени сложности, деловая игра, подготовка и защита информационного проекта (презентации)
6	Процесс управления	Вопросы к занятию, подготовка и защита информационного проекта (презентации)
7	Организация как объект управления	Вопросы к занятию, подготовка и защита информационного проекта (презентации)
8	Структура организации	Вопросы к занятию, практические задания различной степени сложности

9	Организационная культура	Вопросы к занятию, практические задания различной степени сложности, задачи, кейсы
10	Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений	Вопросы к занятию, практические задания различной степени сложности, задачи
11	Стратегический менеджмент	Вопросы к занятию, практические задания различной степени сложности
12	Основы управления рисками	Вопросы к занятию, решение задач
13	Управление как процесс коммуникаций	Вопросы к занятию, творческие задания, проблемные ситуации
14	Групповая динамика	Вопросы к занятию, практические задания, задачи
15	Управление персоналом	Вопросы к занятию, практические задания разной сложности
16	Внутриорганизационные конфликты	Вопросы к занятию, практические задания разной сложности
17	Руководство и лидерство	Вопросы к занятию, практические задания разной сложности
18	Национальные модели менеджмента	Вопросы к занятию, практические задания разной сложности
19	Технологии управления. Информационное обеспечение управления	Вопросы к занятию, подготовка и защита информационного проекта (презентации)
20	Эффективность управления	Вопросы к занятию, практические задания разной сложности

7.2 Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля по темам

Тема 1. Сущность управления и менеджмента

Вопросы к занятию

1. Последовательность и содержание этапов эволюции практики управления.
2. Объективные предпосылки возникновения менеджмента как области знаний.
3. Качества, присущие современному эффективному менеджеру.

Практическое задание 1.

Ситуационная задача

Свод законов царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.). Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было

только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветника наказывали по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни.

За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивали продавшего потерянную вещь, а также ее покупателя, не доказавшего, что он купил не заведомо краденое. Хирург,

сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения

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

2. Чьи интересы защищали эти законы?

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

Практическое задание 1.

Ситуационная задача

Из книги китайского реформатора Шан Яна (390–338 гг. до н. э.).

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и

при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет.

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником или простолюдином.

Вопросы для обсуждения

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Практическое задание 3.

Проанализируйте исторические тенденции развития управленческой деятельности. Работу оформите в виде эссе.

Информационный проект: изучить периодические издания по вопросам менеджмента, составить список специализированных журналов по вопросам менеджмента и подготовить анализ трех статей.

Тема 2. Значение менеджмента

Вопросы к занятию

1. Значение менеджмента как вида деятельности в современных условиях.
2. Роль менеджмента для обеспечения конкурентоспособности организаций.
3. Влияние менеджмента на развитие общества в целом.
4. Значение науки управления для профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей.

Практическое задание 1.

Ситуационная задача

Манчестер — центр менеджмента. Родиной промышленной революции в Англии явилась ее северная часть. Это Манчестер и Ньюкасл, Ланкашир и Йоркшир — индустриальное сердце страны, которую в XIX в. называли «промышленной мастерской мира». Колыбелью же ее, несомненно, выступал Манчестер — мировой центр текстильного производства. Именно этот город стал средоточием крупного капиталистического производства, проводником научно-технического прогресса. Здесь в 1764 г. Уатт изобрел паровую машину, было сделано множество других усовершенствований, продвинувших далеко вперед технику английского производства. В 1842 г., когда в Манчестер приехал молодой Ф. Энгельс, чтобы постигать основы коммерческого дела, город был центром всеобщей стачки текстильщиков.

Сделаем особую оговорку о роли крупных городов в становлении менеджмента. До тех пор, пока «научное управление» не стало массовым движением, охватившим буквально все страны, его центрами выступали отдельные города и предприятия. Здесь зарождались новые идеи, проекты, теории, здесь же они проходили опытную проверку, а затем тиражировались. Историческими центрами мирового менеджмента надо считать Вавилон, Манчестер, Филадельфию, Чикаго, Москву (здесь действовал в 20-е гг. всемирно известный Центральный институт труда А. Гастева).

В Манчестере, писал Энгельс в работе «Положение рабочего класса в Англии», появились первые крупные транспортные сооружения — канал и железная дорога. В 1767 г. Ричард Аркрайт, цирюльник из Северного Ланкашира, изобрел ватермашину, которая наряду с паровой машиной Уатта стала важнейшим изобретением XVIII в. в области механики. В 80-е гг. опять же в Ланкашире появляются мюль-машина, а затем чесальная и ровничная машины. Благодаря этим изобретениям машинный способ производства одерживает окончательную победу над ручным, и фабричная система становится господствующей. Главная отрасль английской промышленности — хлопчатобумажная — своим центром имела графство Ланкашир и город Манчестер, которые превратились в лидеров технического прогресса и место зарождения научного управления в Англии.

Вопросы для обсуждения

1. Почему центром развития менеджмента в XVIII–XIX вв. принято считать Англию?
2. Какое значение для развития отечественного и мирового научного менеджмента имеет Центральный институт труда (ЦИТ) А. Гастева? Назовите основные направления деятельности ЦИТа.

Практическое задание 2.

Ситуационная задача.

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации.

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые — нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Вопросы для обсуждения

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны, то аргументируйте свое несогласие.
2. Какие еще требования необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме на выбор:

1. Роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента.
2. Тенденции развития менеджмента на современном этапе.

Тема 3. Методологические основы управленческой науки

Вопросы к занятию

1. Методология науки управления.
2. Общие основы методологии менеджмента: диалектика, абстрагирование, системный подход, принципы: единство теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, причинности, развития, историзма.
3. Подходы к науке управления (процессный, системный, ситуационный подходы).
4. Современная парадигма управления.

Практическое задание 1.

Ситуационная задача.

Во время совещания по итогам работы за 1 квартал текущего года рассматривали ситуацию, которая сложилась на рынке не в пользу организации. Генеральный директор всю вину возложил на коммерческого директора Иванова. Иванов сказал участникам совещания, что уже в январе у него появилась тревога за реализацию продукции, и он дал устное указание начальнику службы маркетинга Петрову провести анализ рынка и

уточнить конъюнктуру рынка на февраль, март. Петров ответил, что впервые об этом слышит. Возник конфликт, кто его виновник?

Вопросы к обсуждению

1. Кто, на ваш взгляд, несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
2. На какие принципы (правила поведения) должен опираться руководитель при принятии решения проблемы: кто виноват?

Практическое задание 2.

Ситуационная задача.

К 1968 г. в возрасте 44 лет Ли Якокка - один из наиболее известных и успешных менеджеров XX в. - по объективным показателям и в соответствии с собственными представлениями вполне мог претендовать на пост президента «Форд мотор компани». К тому же он пользовался поддержкой практического владельца компании Генри Форда II. Однако Генри Форд II пригласил на должность президента Кнудсена, одного из высших менеджеров компании «Дженерал моторс», сместив с этой должности занимавшего ее в течение 5 лет Эрие Миллера. Ли Якокке Форд сказал, что тот еще молод, что у него все впереди, что он остается у него «под крылом», просил его потерпеть и намекал, что терпение будет с лихвой вознаграждено.

Вопросы к обсуждению

1. Оцените ситуацию, сложившуюся в компании «Форд мотор компани» в связи с приглашением практическим владельцем компании Генри Фордом II на должность президента Кнудсена, одного из высших менеджеров компании.
2. Какой была бы ваша реакция в сложившейся ситуации, если бы вы находились на месте Ли Якокки?

Тема 4. Эволюция управленческой мысли (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

1. Условия и факторы возникновения и развития управленческой мысли.
2. Становление школы научного менеджмента. Ф.У.Тейлор и его последователи.
3. Формирование административной школы менеджмента (А. Файоль, М. Вебер).
4. Школа человеческих отношений. Э.Мэйо.
5. Школа поведенческих наук.
6. Становление количественной школы.
7. Условия и предпосылки возникновения менеджмента в России.

Задание для практической подготовки:

Решить ситуационную задачу.

Ли Якокка — руководитель компании «Форд». История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров, которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Один из таких менеджеров — Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал увольнение. Через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Финансово-экономическое положение компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступала своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд». Обладая богатым опытом, Ли Якокка принялся, за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством,

поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, а также ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое через несколько месяцев действительно выправилось, и «Крайслер» вновь заняла прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы для обсуждения

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда? Это: красивый жест; недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

Практическое задание 2.

Решить ситуационную задачу «Работа с прохладцей»

Ухудшение условий труда, неэффективность системы стимулирования труда, произвол мастеров, авторитарный стиль руководства и физическое давление на рабочих, фаворитизм и злоупотребления ухудшают обстановку и обостряют социальные противоречия на производстве. Наряду с открытыми формами выражения недовольства рабочими (забастовки, нарушения трудовой дисциплины, абсентеизм, несоблюдение технологических требований) в США в конце XIX в. были распространены еще и скрытые его виды (неповиновение приказам, отказ от сотрудничества, бойкот и саботаж).

Наиболее популярным было искусственное сдерживание производительности труда — результат неформального сговора рабочих. Тейлор называл его «работой с прохладцей» (РСП), а современные социологи — рестрикционизмом. Феномен РСП тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Дневная норма, по наблюдениям Тейлора, выполнялась на две трети, а иногда (что случалось крайне редко) — на треть.

По своим последствиям РСП превращалась в социальную болезнь промышленного общества. Сознательное замедление работы ведет к недоиспользованию оборудования, снижению зарплаты, дезорганизует трудовой процесс, разрушает нормальные связи между участниками производства, повышает себестоимость продукции, а в масштабе экономики страны оборачивается сокращением внутреннего и внешнего рынков.

Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать меньше физических усилий, экономить их. Правда, в одних условиях этот процесс замедляется, а в других — ускоряется (совместный труд). Поскольку все люди от природы рождаются неодинаковыми («закон природы»), то ставить разных по своим умственным и физическим способностям работников на одинаковую работу, значит, как полагал Тейлор, создавать условия для перехода природной формы РСП в социальную.

Так, совместная и однородная работа значительного количества людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки приводит к тому, что «наилучшие» рабочие медленно, но верно замедляют темп работы до темпа «наихудших». Подобное явление наблюдалось и при старой системе управления, использовавшей артельные формы работы и опиравшейся на устаревшие принципы нормирования труда. Невозможность измерить и учесть коэффициент трудового участия резко снижала заинтересованность в труде и ухудшала мотивацию. Кроме того, попытка уравнивать неодинаковых по своим возможностям людей вредна и в физиологическом плане, так как слабейший переобременялся непосильной работой, а энергичный работал впустую.

Возникновению РСП могут способствовать плохие условия труда (удлиненный рабочий день, теснота помещений), характер труда (работа, требующая большого нервного напряжения и чрезмерной концентрации внимания), организация труда (несвоевременное обеспечение материалами и инструментами, отсутствие согласованности между подразделениями). Работать с прохладцей могли не только подчиненные, но и руководители...

Вопросы для обсуждения

1. Что Ф. Тейлор вкладывает в понятие «работа с прохладцей»?
2. Приведите примеры «работы с прохладцей» в современное время.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме на выбор:

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента в России.
2. Вклад российских ученых в развитие менеджмента (Богданов А.А., Гастев А.К.)
3. Современный менеджмент: технология или искусство.

Тема 5. Методы и функции управления (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

1. Административные, экономические и социально-психологические методы управления.

2. Понятие и классификация функций управления.

3. Значение выделения функций управления для теории и практики управления.

4. Общие функции управления и специфические функции управления.

5. Планирование как функция управления. Понятие и виды планирования.

Принципы осуществления функции планирования.

6. Организация как функция управления. Понятие и этапы организации как функции управления. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации.

7. Функция мотивации. Понятие мотивации. Взаимосвязь мотивации и стимулирования. Теории мотивации.

8. Функция контроля. Понятие и состав функции контроля. Виды контроля. Организация эффективного контроля.

Задание для практической подготовки:

Описание ситуации Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. В коридоре вы видите трех работников вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Отметите, что беседа их затянулась и пора приступить к работе.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Практическое задание 2

Деловая игра «Взаимосвязь функций управления»

Описание ситуации

Завод по производству картонных упаковок для яиц, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Работники не заинтересованы в результатах своего труда. Часто идут обсуждения условий труда. Проведенные обследования показали, что 80% работников выразили недовольство своим заработком. 50% считают неактуальными социальные программы. Моральный дух персонала очень низок. На предприятии работает 300 человек, однако улучшить показатели деятельности администрации не удастся. Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.

Условия и правила игры: Студенты объединяются в команды по 3-5 человек. В учебной группе формируется отборочная комиссия из 3-х человек - преподавателя и двух студентов – для экспертной оценки. Команды выполняют задание:

- оценить уровень мотивации в коллективе предприятия;
- рассмотреть необходимость совершенствования системы контроля за выполнением работы в организации;
- разработать конкретные предложения по улучшению психологического климата в коллективе, совершенствованию системы мотивации и контроля;
- составить план внедрения мероприятий.

Команды разрабатывают программу мероприятий совершенствования системы управления предприятием, готовят презентацию, и лидер команды представляет разработку экспертам. Каждой команде дается 30 минут на разработку программы, подготовку презентации и 5 минут на выступление. Экспертная комиссия дает оценку с помощью специальных карточек по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем. Критерии оценки: внимательность; эффективность предложенной программы действий, включенность в игру; сопричастность, самовыражение; культура речи; краткость; умение уложиться в дедлайн; логичность и убедительность.

Максимальное количество баллов – 10 баллов. Еще несколько баллов могут быть добавлены на усмотрение ведущего и экспертов за дополнительные достижения.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме: Значение выделения функций управления для теории и практики управления.

Тема 6. Процесс управления

Вопросы к занятию

1. Сущность процесса управления.
2. Основные этапы процесса управления
3. Свойства процесса управления.
4. Этапы и стадии процесса управления и их содержание.
5. Реализация основных функций управления в процессе управления.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме: Реализация основных функций управления в процессе управления на примере конкретной организации.

Тема 7. Организация как объект управления

Вопросы к занятию

1. Понятие организации.
2. Классификация организаций.
3. Характеристики организации.

4.Современные формы и модели организации.

5.Внутренняя среда организации. Классификация факторов внутренней среды организации.

6.Внешняя среда организации. Классификация факторов внешней среды организации. Характеристики состояния внешней среды организации.

7.Анализ и оценка состояния внутренней и внешней среды организации.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме на выбор:

1.Современные формы и модели организации.

2.Тенденции развития организаций. Организации будущего в условиях Индустрии 4.0.

Тема 8. Структура организации

Вопросы к занятию

1.Понятие организационной структуры.

2.Производственная структура.

3.Типология организационных структур.

4.Подходы к классификации организационных структур.

5.Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей.

6.Построение организационных структур.

7.Принципы, порядок построения и реорганизации организационных структур.

8. Тенденции структурных изменений.

Практическое задание 1:

Выберите наиболее подходящий вид организационной структуры управления (ОСУ) для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- небольшая мастерская по ремонту обуви;

- туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);

- компания-производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Практическое задание 2:

Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Ситуация 3. Компания «Ландшафт» (сфера деятельности – ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоявшую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

Практическое задание 3 Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Практическое задание 4 На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры. Следует наметить план действий, которые позволят определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме: Современные тенденции структурных изменений компаний.

Тема 9 Организационная культура

Вопросы к занятию

1. Организационная культура: сущность и виды организационной культуры.
2. Структура организационной культуры.
3. Управление организационной культурой.
4. Методы изучения организационной культуры.
5. Особенности управления персоналом в компаниях с различными организационными культурами.
6. Взаимосвязь и взаимовлияние организационной и национальной культур.
7. Организационная культура и эффективность управления организацией.
8. Сущность этики деловых отношений. Кодекс этики.
9. Соответствие организационной культуры и стратегии развития организации.

Практическое задание 1: Проанализируйте Интернет-сайт компании по вашему выбору. Обратите внимание на фирменный стиль, миссию, логотип, историю компании, символы, легенды и другие артефакты культуры. Познакомьтесь с документами, размещенными на сайте (стратегия развития, годовые отчеты, кодекс корпоративной этики, кадровая политика, молодежная политика, и др. организационные документы).

Сделайте вывод о типе организационной культуры исследуемой компании.

Практическое задание 2

Рассмотрение кейсов

Кейс В период формирования корпоративного кодекса руководство столкнулось с очень сильным саботажем сотрудников. Для его преодоления было запланировано и проведено много вовлекающей работы: анализ «Где мы сейчас», построение визуальной истории компании, опрос участников указать моменты, когда они воевали друг с другом, с клиентами, с партнерами. Обнажив системные причины многих конфликтов, удалось сформировать корпоративный кодекс, который объединил всех и резко изменил отношение членов команды друг к другу.

Вопрос для обсуждения: какие аспекты, на ваш взгляд, были отражены в кодексе, чтобы получить такую положительную реакцию со стороны работников?

Кейс Желая «взбодрить» сотрудников, руководство решило не выдавать тринадцатую зарплату, которая была принята в организации еще с советских времен, за

основание выплат был взят критерий «количество больничных дней». Пробыл больше 10 дней в году — ничего не получаешь. Меньше 10 дней — получи полную премию. Все сотрудники традиционно рассчитывали на эти деньги. Руководство сообщило о новых критериях получения тринадцатой зарплаты накануне ее выплаты. Результат: некоторые сотрудники перешли из состояния «исполнительный» в состояние «саботирующий».

Вопрос для обсуждения: Какие, на ваш взгляд, меры помогли бы нивелировать отрицательную реакцию работников?

Тема 10. Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений

Вопросы к занятию

1. Понятие управленческого решения и его особенности. 2. Классификация управленческих решений.

3. Процесс принятия решения в условиях неопределенности.

4. Классификация методов принятия управленческих решений.

5. Критерии и показатели эффективности управленческих решений.

Практическое задание 1.

Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.

Ситуация. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий 13 день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

Практическое задание 2.

Ситуация. Вы, будучи руководителем отдела предприятия, хотите взять на вакантное место специалиста, рекомендованного Вашими подчиненными. Ваше руководство настаивает на другой кандидатуре, но об этом человеке отрицательно отзываются сослуживцы. Каково будет Ваше решение с учетом его последствий? Предложите управленческое решение, при котором риски будут сведены к нулю, а эффективность принятого решения максимизирована.

Тема 11. Стратегический менеджмент (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

1. Стратегический менеджмент как вид менеджмента.

2. Методы стратегического анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ, VRIO-анализ, конкурентный анализ).

3. Стратегическое планирование.

4. Бизнес-стратегии организации, роль в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке в долгосрочном периоде.

5. Построение стратегии с учетом управления всеми направлениями деятельности организации, функциональные стратегии.

Задание для практической подготовки:

Данное задание должно быть выполнено в письменном виде научно-аналитического отчета.

1. Объект исследования – организация по выбору студента, нужно выбрать такой объект, чтобы была доступна информация.

2. Выполнить анализ внутренней среды выбранной организации на основе доступной информации с официального сайта, отчетности (финансовой и нефинансовой), статей в СМИ, интервью с руководителями.

Рассмотреть по возможности следующие позиции:

- миссия и цели организации;
- общая стратегия развития организации (если имеется);
- организационная структура управления, состав органов управления, попечительский совет);

- основные социально-экономические показатели функционирования организации за 2018-2020 гг.: госзадание (если предприятие государственное); состав и квалификация персонала; финансовые возможности (выручка, доход, рентабельность); используемые технологии; имидж организации;

- описание товаров/услуг, предлагаемых организацией, ценовая политика (цены на услуги), коммуникационная политика (рекламная деятельность, PR (связи с общественностью)).

3. Сделать ситуационный анализ внешней среды выбранной организации

Рассмотреть по возможности следующие позиции:

- потребители услуг, предлагаемых выбранной организацией;
- конкуренты;
- партнеры (благотворительные фонды, волонтеры, некоммерческие организации и др.);

- политические, экономические социальные, технологические факторы, которые оказывают влияние на функционирование организации

4. Сделать PEST-анализ и SWOT-анализ организации. Оформить SWOT-матрицу.

5. Сформулировать стратегические направления развития организации с учетом полученных результатов.

Тема 12 Основы управления рисками

Вопросы к занятию

1. Факторы риска в рыночной экономике.

2. Количественная и качественная оценка рисков. Методы количественного анализа рисков.

3. Классификация рисков.

4. Управление риском. Методы снижения рисков. (распределение рисков, страхование рисков, уклонение от риска)

5. Методы локализации риска: создание венчурных предприятий.

6. Методы диссипации (распределения) риска.

Решение задач.

Задача 1:

Инвестор планирует вложить средства в промышленные предприятия А и Б. Надежность первого оценивается экспертами на уровне 90 %, а второго – 80 %.

Чему равна вероятность того, что:

а) оба предприятия в течение года не станут банкротами?

б) наступит хотя бы одно банкротство?

Задача 2:

О двух акциях известно, что они выпущены одним и тем же предприятием. Вероятность того, что акция 1 поднимется завтра в цене, равна 0,2. Вероятность того, что обе акции поднимутся завтра в цене, равна 0,12. Предположим, что известно, что акция

1 поднимется в цене завтра. Чему равна вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене?

Тема 13. Управление как процесс коммуникаций

Вопросы к занятию

1. Коммуникационный процесс.
2. Коммуникационные барьеры. Виды.
3. Особенности межличностных коммуникаций и пути совершенствования межличностных коммуникаций.
4. Формы, методы и значение организационных коммуникаций
5. Сущность коммуникационной политики организации и основные принципы осуществления.
6. Современные технологии коммуникаций.

Практическое задание 1:

Ознакомьтесь с письмом Илона Маска, которое было разослано работникам Tesla с темой «Общение внутри Tesla» и объясняет проблемы передачи информации в большинстве компаний и способы изменить эту ситуацию в Tesla.

Тема письма: Общение внутри Tesla

Кому: всем сотрудникам

Есть две позиции мышления касательно того, как информация должна двигаться внутри компании. До сих пор самый распространенный способ заключается в цепочке команд, что означает, что ваш поток информации всегда проходит через вашего управляющего. Проблема этого подхода в том, что он помогает расширению полномочий этих управляющих, а не работает на благо компании.

Вместо того, чтобы решать проблемы быстро, когда человек из одного отдела говорит со своим коллегой из другого отдела и принимает правильное решение, люди вынуждены сначала поговорить со своим начальником, который поговорит со своим начальником, который поговорит с начальником из другого отдела, который поговорит с кем-то из своей команды. Затем информация должна передаться еще и в обратную сторону. Это невероятно тупо. Любой из менеджеров, который допустит такое, вскоре окажется на работе в другой компании. Я не шучу.

Кто угодно в Tesla может и должен писать, и общаться с кем угодно, если это поможет решить проблему самым быстрым способом и принести пользу компании. Вы можете говорить с начальником своего начальника без его разрешения, вы можете говорить напрямую с вице-президентом любого отдела, вы можете поговорить со мной, вы можете поговорить с кем угодно без чьего-либо разрешения. Более того, вы должны чувствовать себя обязанным делать это, пока проблема не будет устранена. И речь здесь не о случайной болтовне, а о выполнении того, что мы можем делать быстро и качественно. Мы, очевидно, не можем конкурировать с гигантскими автомобильными компаниями в размерах, поэтому должны действовать с умом и оперативно.

Последний момент, о котором я хочу сказать, заключается в том, что менеджеры должны упорно работать, чтобы быть уверенными в том, что они не создают проблемы внутри компании, которые приносят атмосферу противостояния или мешают каким-то образом нашему общению. Это, к сожалению, естественная тенденция, и с ней необходимо активно бороться. Как компании Tesla могут помочь барьеры между отделами или их видение своего успеха в рамках компании, а не коллектива? Мы все в одной лодке. Всегда воспринимайте себя как человека, работающего на благо своей компании, а не отдельно взятого департамента.

Вопросы для обсуждения

1. Поясните, какие организационные коммуникации близки руководителю

компании Tesla, о каких коммуникационных барьерах он говорит в письме?

2. Какие черты Илона Маска, характерные для современного прогрессивного менеджера, проявляются в этом письме?

Тема 14. Групповая динамика

Вопросы к занятию

1. Понятие, виды и характеристики групп.
2. Формальные и неформальные группы в организации.
3. Процесс формирования команды.
4. Личность и группа.
5. Межгрупповое взаимодействие в организации.
6. Повышение эффективности деятельности групп.

Практическое задание 1.

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Практическое задание 2. «Эффективность групповой работы»

На эффективность работы группы существенно влияет ее размер. От него зависит возможность взаимодействия членов группы друг с другом, степень их участия в групповых процессах, вероятность создания подгрупп, соперничество которых может привести к внутригрупповым конфликтам и т. д. Кроме того, следует иметь в виду, что в группах с четным числом членов чаще возникают различные разногласия и конфликты при выполнении задач, чем в группах с нечетным числом членов.

Цель: Приобрести навыки анализа эффективности групповой работы и факторов, влияющих на нее.

Задание: Проанализируйте перечисленные ниже эффекты групповой работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив таблицу

Таблица Факторы эффективности групповой работы

Эффект групповой работы	Размер группы, чел.			
	2	3	5–15	более 25
1. Сплоченность				
2. Ложное согласие				
3. Снижение сплоченности				
4. Хороший потенциал взаимодействия				
5. Напряжение				
6. Конфликты				
7. Нестабильность				
8. Снижение потенциала взаимодействия				
9. Удовлетворенность				
10. Снижение удовлетворенности				
11. Рост формализма				
12. Рост коммуникативно-координационных требований				

Практическое задание 3. «Групповое поведение»

Цель: Проверить свои знания о групповом поведении в организации.

Задание: Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.

2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.

3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.

4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.

5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.

6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единomyслие.

7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.

8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.

9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.

11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.

12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единomyслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единomyслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.
22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

Тема 15. Управление персоналом

Вопросы к занятию

1. Сущность, признаки и структура персонала организации.
2. Кадровый менеджмент.
3. Современная концепция управления персоналом.
4. Задачи кадровой службы.
5. Формирование человеческого капитала.
6. Методы развития потенциала рабочей силы.

Практическое задание 1.

Ситуация на тему «Концепция управления персоналом»

Ознакомьтесь с характеристиками японского и американского подходов к управлению персоналом организации, которые приведены в таблице.

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход	Российский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность	
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий	
Конкуренция	Практически нет	Сильная	
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено	
Отношения сотрудников	Семейные	Формальные	
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	

Постановка задачи В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты российского подхода, опираясь на критерии, приведенные в таблице.

Практическое задание 2.

Описание ситуации Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Практическое задание 3.

Описание ситуации Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Практическое задание 4.

Описание ситуации

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Практическое задание 5.

Описание ситуации

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. *Постановка задачи.* Какая версия вам понравилась и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Тема 16. Внутриорганизационные конфликты (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

1. Понятие и основные функции конфликта.
2. Традиционные и современные взгляды на конфликт.
3. Конфликт как процесс разрешения противоречий.
4. Понятие, уровни и инструментальная роль организационного конфликта.
5. Основные стадии и фазы развития конфликта.
6. Основные источники конфликтов в организации.
7. Управление конфликтами.

Задание для практической подготовки:

Практическое задание 1

В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают, кроме того, функции двух отделов пересекаются.

Вопросы для обсуждения

1. Что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов?
2. К какому типу конфликтов относится данная ситуация?

Практическое задание 2.

Ситуация

Компания Joanna Stores – сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую она не обращает внимания на нарушение сроков поставок. Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев был выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказанная партия от Marie Modes почти на 20 тыс. изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа – согласованной даты аннулирования заказа. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту Marie Modes, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты. Она получила следующий ответ: «Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80% заказа вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».

Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30 августа, но Крафт ответил: «Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у нас есть, аннулируете вы заказ или нет». 2 сентября в магазин прибывает 18 тыс. единиц товара от Marie Modes, но платья так и остались лежать в грузовике. Узнав об отказе от поставки, Крафт пришел в ярость: «Что мне с ними делать, съесть, что ли? Вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде». Реплика Карен: «В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы прекрасно знали, когда должен быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания – один из основных покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров, и тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и "аппетитный" заказ».

Задание

Разработать 5 вариантов разрешения конфликтной ситуации с позиции Карен Кларк в соответствии с известными стилями разрешения межличностного конфликта («Разрешение конфликта силой»; «Разрешение конфликта через сотрудничество»; «Уход

от конфликта»; «Вхождение в положение другой стороны»; «Разрешение конфликта через компромисс»). Ответ должен содержать анализ вариантов, выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора.

Тема 17. Руководство и лидерство

Вопросы к занятию

1. Понятия лидерства и руководства.
2. Стиль лидерства и элементы, его определяющие.
3. Лидерские качества. Лидерское поведение.
4. Практическое применение теорий лидерства.
5. Модели лидерства.
6. Подходы к изучению и улучшению стиля руководства.
7. Понятие, формы власти и влияния. Баланс власти.

Практические задания.

Описание ситуаций

1. На вашем предприятии освободилась должность. На нее претендуют сразу несколько сотрудников предприятия. К какому типу относится руководитель, если он:

- а) предпочтет, чтобы достойный претендент был выбран коллективным голосованием;
- б) он будет назначен самим руководителем;
- в) прежде чем назначить человека на эту должность, руководитель посоветуется только с некоторыми членами коллектива.

2. При каком стиле руководства и как принято в коллективе проявлять личную инициативу при решении вопроса, который не связан непосредственно с деятельностью всего предприятия?

Например, у рядового сотрудника юбилей. Должен ли сотрудник утвердить у руководителя список гостей, которых хотелось бы пригласить на юбилейный вечер.

- а) все решения принимаются только руководителем предприятия;
- б) на предприятии приветствуется личная инициатива сотрудников;
- в) принимая самостоятельное решение, прежде чем начать действовать, сотрудник предприятия должен обязательно посоветоваться с руководителем.

3. К какому стилю руководства относится руководитель фирмы, если он пригласил всех сотрудников на свой юбилей. Находясь вне официальной обстановки он:

- а) говорит с сотрудниками только о работе, о планах по расширению производства, об увеличении рабочего персонала и т.п., при этом именно он задает основной тон беседе;
- б) предпочитает оставаться в тени, для того чтобы предоставить возможность собеседникам, коллегам по работе высказать свою точку зрения по интересующему их вопросу, рассказать занимательный эпизод из жизни;
- в) принимает активное участие в разговоре, не навязывая своего мнения другим собеседникам, не отстаивая противоположную всем остальным участникам разговора точку зрения.

4. Руководитель попросил подчиненного как можно быстрее завершить начатую совсем недавно работу, которая займет у него дополнительное время.

При каком стиле руководства подчиненный поведет себя следующим образом:

- а) тут же приступит к ее скорейшему завершению, так как не захочет показаться руководителю неисполнительным работником;
- б) выполнит эту работу, но несколько позже, так как начальник, прежде всего, оценит качество ее выполнения;

в) постарается уложиться в сроки, предложенные руководителем, однако не гарантирует высокого качества ее выполнения. Главное - выполнить работу в намеченное время.

5. Представьте, что кабинет вашего руководителя временно занят (в нем идет ремонт), поэтому ему несколько дней придется поработать в вашем кабинете. К какому типу руководителя относится ваш начальник если:

а) вы постоянно будете нервничать, испытывать страх, бояться допустить какую-либо оплошность в его присутствии;

б) будете этому очень рады, так как это лишняя возможность обменяться опытом работы с опытным, интересным человеком;

в) присутствие руководителя никак не отразится на вашей работе.

Тема 18. Национальные модели менеджмента

Вопросы к занятию

1.Национальные особенности менеджмента.

2.Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.

3.Особенности американской системы менеджмента: причины формирования, принципы стратегического управления, модель организационного поведения американских менеджеров.

4.Специфика формирования модели управления, корпоративной культуры и кадровой политики в японском менеджменте

5.Модель европейской практики управления.

6.Особенности российской модели управления.

7.Интеграционные процессы в менеджменте.

Практическое задание 1.

Проанализируйте приведенную ниже практическую ситуацию

Господин Морита работает на фирме «Митцубиси» в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как-бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы «Митсубиси» работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен

тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения.

2. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение.

Тема 19. Технологии управления. Информационное обеспечение управления

Вопросы к занятию

1. Информационное обеспечение управления.

2. Виды информации, используемой в аппарате управления.

3. Задачи информационного обеспечения управления

4. Влияние новых информационных технологий на ИОУ.

5. Информационно-аналитические центры органов исполнительной власти, их структура и функции.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме:
Влияние новых информационно-коммуникационных технологий на информационное обеспечение управления

Тема 20. Эффективность управления

Вопросы к занятию

1. Понятия «эффект», «эффективность», «производительность», «качество», их взаимосвязь и различия.

2. Два вида эффективности - экономическая и социальная.

3. Показатели эффективности управления.

4. Сложности количественной оценки результатов управленческого труда.

5. Система показателей расчета эффективности инвестиций.

Практическое задание 1. Изучите способы влияния руководителя на подчиненных. Назовите сильные и слабые стороны убеждения.

Практическое задание 2. Изучите способы положительного влияния руководителя на подчиненных. Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

Ситуации.

«Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойней тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла.» Д. Карнеги.)

«Концентрированное внимание на одном из подчиненных». Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь! из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь! представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания,

поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

«Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.

«Неожиданное решение». Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит. Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такие рискованные мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

«Авансированная похвала». Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

«Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ доказательства своей правоты — это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно. Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать, как бы за него, рассуждать "с его точки зрения", решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя. Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удается, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

1. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

2. Приведите примеры ситуаций положительного влияния на подчиненных.

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);

2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2. Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть,

разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4. Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

6. Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7. Информационный проект (презентация):

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8. Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний, обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная учебная литература:

1. Парахина, В. Н. Теория менеджмента: учебник / В. Н. Парахина, О. А. Борис, Н. П. Харченко. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 271 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92763.html>
2. История управленческой мысли : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 88 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92981.html>
3. Акберов, К. Ч. Теория менеджмента: история управленческой мысли : учебник / К. Ч. Акберов, Б. В. Малозёмов ; под редакцией Б. В. Малозёмова. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015. — 288 с. — ISBN 978-5-7782-2752-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91552.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

- 1 Взаимодействие бизнеса и власти (GR-менеджмент): теория и практика: учебно-методическое пособие / Я. Я. Кайль, Р. М. Ламзин, В. С. Епинина [и др.]; под редакцией Я. Я. Кайля. — Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2019. — 168 с. — ISBN 978-5-9935-0404-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88769.html>
2. Лидерство и командообразование: учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 132 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92983.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru/>
2. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru/>
3. <https://mits.mosreg.ru/> – официальный сайт Министерства государственного управления, информационных технологий и связи Московской области
4. <https://nafii.ru/> - официальный сайт многопрофильного исследовательского центра НАФИ

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекционных занятий, практических занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов,

- рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра необходимо подготовить рефераты с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение различных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

- Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
- Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
- Время непосредственно перед экзаменом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене (зачете) высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекционные занятия (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация) и практические занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - диспуты, решение ситуационных задач, ролевые игры и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения – проектор, ноутбук, проекционный экран, колонки для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа с учебной литературой;
- подготовка и обсуждение презентаций.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- творческие задания;
- информационно-аналитические проекты;
- анализ проблемных ситуаций;
- деловая игра;
- решение задач;
- кейсы

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Теория менеджмента

<i>Направление подготовки</i>	Бизнес-информатика
<i>Код</i>	38.03.05
<i>Направленность (профиль)</i>	Информационные системы и технологии в бизнесе
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Общепрофессиональные		ОПК-5

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия УК-3.2. Умеет устанавливать и поддерживать взаимодействие, обеспечивающее успешную работу в коллективе УК-3.3. Владеет навыками социального взаимодействия
ОПК-5	Способен организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения задач управления жизненным циклом информационных систем и информационно-коммуникационных технологий	ОПК-5.1 Знает основы деловой этики, технологии представления информации, в частности, подготовки и проведения презентаций, модели жизненного цикла информационных систем; регламенты для организации управления процессами жизненного цикла информационных систем; способы организации взаимодействия с заказчиками и потенциальными заказчиками ИТ-проектов. ОПК-5.2 Умеет организовывать взаимодействие с клиентами и партнёрами в процессе решения задач управления жизненным циклом информационных систем и ИКТ. ОПК-5.3 Владеет навыками проведения презентаций, переговоров, публичных выступлений; навыками организационного обеспечения выполнения работ на всех стадиях жизненного цикла информационных систем и ИКТ.

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-3		
	<p>- сущность основных понятий, концепций менеджмента;</p> <p>- современные технологии управления взаимоотношениями в организации, приемы их эффективного построения;</p> <p>- сущность теории лидерства и руководства, особенности протекания внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений.</p>	<p>- принимать и оценивать решения в системе менеджмента организации с применением прогрессивных подходов к динамике группового процесса.</p>	<p>- понятийно-категориальным аппаратом теории кадрового менеджмента;</p> <p>- навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики, принципов формирования команды, мониторинга связующих процессов в менеджменте.</p>
Код компетенции	ОПК-5		
	<p>- современные приемы и методы использования средств ИКТ;</p> <p>- основы построения эффективных отношений с внутренними и внешними стейкхолдерами.</p>	<p>- разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения с учетом требований внешней среды и внутреннего потенциала организации, оценивать их последствия;</p> <p>- эффективно осуществлять коммуникации между организацией и ее потребителями, партнерами на основе концепции управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).</p>	<p>- навыками разработки и реализации текущих и стратегических управленческих решений в формате устойчивого развития организации с применением современных приемов и методов использования средств ИКТ.</p>

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения;

		- частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Тесты

1. Что из перечисленного ниже не раскрывает сущность управления:
 - а) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники;
 - б) определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления;
 - в) внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями;
 - г) функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их целей и программ?

2. Что такое менеджмент:
 - а) Управление социально-экономической жизнью общества через различные

институты;

- б) Производство товаров, ориентированное на рынок;
- в) Дело или занятие, которое является источником получения прибыли;
- г) Самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или её конкретной сферой?

3. Что из перечисленного ниже обусловило возникновение практики управления:

- а) Разделение и кооперация труда;
- б) Появление общения между людьми;
- в) Возникновение первобытно-общинного строя;
- г) Возникновение производства?

4. Как соотносятся между собой два понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации:

- а) Понятие «управление» шире;
- б) Понятие «менеджмент» шире;
- в) Понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- г) Эти понятия являются синонимами?

5. Кто такой менеджер:

- а) Предприниматель;
- б) Бизнесмен;
- в) Высший орган управления;
- г) Руководящее должностное лицо, профессиональный управленец?

6. Как исторически развивался менеджмент:

- а) По мере развития социально-экономической среды;
- б) Революционным путем;
- в) Эволюционным путем;
- г) Нет правильно ответа?

7. Менеджеры какого уровня большую часть своего рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач:

- а) Высшего уровня;
- б) Низового уровня;
- в) Среднего уровня;
- г) Всех уровней?

8. Кем, прежде всего должен быть менеджер организации:

- а) Экономистом;
- б) Психологом;
- в) Специалистом-технологом;
- г) Специалистом по управлению?

9. Что из перечисленного ниже не относится к научным школам управления:

- а) Школа научного управления;
- б) Классическая (административная) школа управления;
- в) Школа человеческих отношений;
- г) Школа А. Маслоу?

10. Фредерик Тейлор возглавлял:

- а) Административную школу;

- б) Школу научного управления;
- в) Математическую школу;
- г) Школу человеческих отношений.

11. Кто из перечисленных ниже ученых разработал 14 принципов менеджмента:

- а) Э. Мэйо;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Гилберт?

12. Общими функциями менеджмента являются:

- а) Планирование, координация, контроль;
- б) Планирование, организация, координация, мотивация и контроль;
- в) Организация, мотивация, кооперация и контроль;
- г) Нет правильного варианта ответа.

13. Насколько применим зарубежный опыт менеджмента в России:

- а) Неприменим;
- б) Применим с адаптацией научных знаний и практического опыта;
- в) Применим частично;
- г) Может быть применим после изучения конкретного опыта?

14. Какой из указанных ниже ученых является основателем школы научного управления:

- а) Э. Мейо;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) А. Маслоу;
- д) М. Вебер?

15. Когда управление было признано наукой и самостоятельной областью исследования:

- а) В конце XV в.;
- б) В конце XVII – начале XVIII в.;
- в) В конце XIX – начале XX в.;
- г) В середине XX в.

16. Какой из указанных ниже ученых внес наибольший вклад в развитие административной школы управления:

- а) П. Друкер;
- б) А. Файоль;
- в) Э. Мэйо;
- г) МакКлелланд;
- д) Ф. Герцберг?

17. Кто является основателем школы человеческих отношений:

- а) М. Вебер;
- б) Э. Мейо;
- в) П. Друкер;
- г) А. Маслоу?

18. Какая школа управления впервые стала официально учитывать человеческий фактор:

- а) Классическая школа управления;
- б) Школа научного управления;
- в) Школа человеческих отношений;
- г) Школа человеческих резервов?

19. Какая из указанных ниже функций является первой в процессе управления:

- а) Организация;
- б) Мотивация;
- в) Планирование;
- г) Координация;
- д) Контроль?

20. Главная идея ситуационного подхода в управлении заключается в том, что:

- а) Разделение труда необходимо осуществлять по функциональному принципу;
- б) Управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс;
- в) Управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях;
- г) Необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим.

21. Сущность системного подхода в управлении заключается в том, что:

- а) Управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс;
- б) Управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях;
- в) Необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим;
- г) Организация рассматривается как открытая система, в которой все её части

взаимосвязаны и изменение одной из них оказывает влияние на все остальные.

22. К каким факторам среды относятся потребители продукции организации:

- а) К факторам внутренней среды;
- б) К факторам внутренней и внешней среды;
- в) К факторам непосредственного окружения;
- г) К факторам общего внешнего окружения?

23. Дерево целей – это:

- а) Передача на нижние уровни управления задач и полномочий;
- б) Средство распределения задач для достижения целей организации;
- в) Обоснованные долгосрочные и краткосрочные цели;
- г) Ранжированная по уровням совокупность целей, в которой выделены главная

цель и подчиненные ей цели.

22. Что из указанного ниже не относится к требованиям при установке целей:

- а) Конкретность;
- б) Измеримость;
- в) Приемлемость для организаций, выпускающих аналогичную продукцию;
- г) Гибкость и достижимость?

23. Какого назначения функции координации в процессе управления:

- а) Обеспечивать связь между подразделениями;
- б) Распределять задачи и полномочия между органами;
- в) Обеспечивать взаимодействие и согласованность подразделений и работников;
- г) Формировать структуру управления?

24. Какие из указанных ниже характеристик организации не обязательно отражать в ее миссии:

- а) Целевые ориентиры;
- б) Философию организации;
- в) Сферу деятельности;
- г) Покупателей продукции;
- д) Отличительные особенности?

25. Коммуникации в системе управления – это:

- а) Коммуникабельность специалистов аппарата управления;
- б) Деловые и межличностные связи в организации, сопровождающиеся процессом передачи информации от источника к получателю с целью изменения его знаний, установок или поведения;
- в) Технические установки (средства) с сетью линий передачи управленческой информации;
- г) Способ передачи распоряжений руководителя.

26. Какие формы власти вы знаете:

- а) Единоличная, общественная, коллективная;
- б) Полная, частичная, делегированная, персональная;
- в) Обязательная, демократичная, общая, на уважении;
- г) Законная (традиционная), экспертная, эталонная, на принуждении, на вознаграждении?

27. Планирование – это:

- а) Процесс определения целей;
- б) Стратегия достижения целей;
- в) Процесс определения целей и путей их достижения;
- г) Анализ внутренней и внешней среды организации.

28. Элементы внутренней среды организации – это:

- а) Цели, задачи, структура, люди, технология, организационная культура;
- б) Поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы;
- в) Система стимулирования работников;
- г) Иерархия, дисциплина, порядок, права, обязанности, ответственность, стимулирование.

29. Под структурой управления организацией понимается:

- а) Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов;
- б) Устойчивые отношения между подразделениями организации;
- в) Распределение задач и полномочий между подразделениями;
- г) Упорядоченная совокупность органов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации.

30. Какие из перечисленных направлений не относятся к предварительному контролю организации?

- а) Анализ производственно-хозяйственной деятельности;
- б) Проверка учредительных документов и управленческих решений;
- в) Оценка персонала;
- г) Оценка состояния материальных и финансовых ресурсов организации

31. Что из указанного ниже не характеризует миссию организации:

- а) предназначение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды;
- б) наиболее общая цель организации, представленная в общей форме и

выражающая причину ее существования;

- в) долгосрочный план развития;
- г) иерархия целей

32. Что из указанного ниже не раскрывает сущность стратегии организации:

- а) деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы действий;
- б) наиболее общая цель организации;
- в) программа действий, определяющая развитие организации и соответствующее ей управление;
- г) обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения целей?

33. Что из указанного ниже не относится к эталонным стратегиям развития бизнеса:

- а) интегрированный рост;
- б) концентрированный рост;
- в) сокращение;
- г) долгосрочная программа действий;
- д) дифференцированный рос

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации (1 семестр)

1. Управление (менеджмент) как наука и искусство.
2. Понятие менеджмента и его составляющие.
3. Ф.У. Тейлор – основоположник научного менеджмента
4. Вклад Г. Форда в развитие менеджмента.
5. Концепция бюрократии М. Вебера.
6. Сущность концепции А. Файоля.
7. Хоторнские эксперименты Элтона Мейо.
8. Становление доктрины «человеческих отношений». Теория потребностей А. Маслоу.
9. Изучение потребностей и мотивационного поведения.
10. Развитие управленческой мысли в России. Управленческие идеи А.К. Гастев.
11. Организация как функция управления
12. Планирование как функция управления
13. Контроль как функция управления
14. Мотивация как функция управления
15. Общая характеристика методов управления
16. Административные методы управления
17. Экономические методы в управлении
18. Социально-экономические методы управления
19. Понятие и сущность организации как объекта управления
20. Классификация организаций.
21. Внутренняя и внешняя среда организации
22. Системный подход к определению сущности организации
23. Ситуационный подход в управлении.
24. Сущность и процесс принятия управленческого решения
25. Современные требования к качествам менеджера, топ-менеджера.
26. Понятие и виды организационных структур.
27. Процессный подход к управлению
28. Принципы управления.
29. Понятие и содержание организационной культуры. Типы организационных культур.
30. Процесс управления организацией.

31. Стратегия управления организацией
32. Сущность стратегического управления
33. Основы управления рисками.
34. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации (2 семестр)

1. Сущность групповой динамики.
2. Процесс формирования команды
3. Система управления персоналом.
4. Руководство и лидерство
5. Стилль лидерства и элементы, его определяющие.
6. Лидерские качества. Лидерское поведение.
7. Практическое применение теорий лидерства.
8. Модели лидерства.
9. Национальные модели менеджмента
10. Американская модель менеджмента
11. Японская модель менеджмента
12. Российская модель менеджмента
13. Европейская модель менеджмента
14. Стили менеджмента: сущность, виды и их характеристика.
15. Управленческая информация: сущность, свойства и классификация.
16. Информационное обеспечение управления.
17. Тенденции развития организаций. Организации будущего в условиях Индустрии 4.0.
18. Личность в системе общественных отношений. Типология личности
19. Современные концепции и модели поведения личности в организации.
20. Жизненный цикл организации.
21. Жизненный цикл информационных систем и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)
22. Репутация организации: сущность, содержание, механизм формирования
23. SWOT-анализ как метод стратегического планирования.
24. Понятие управленческого решения. Сущность и свойства управленческих решений.
25. Процесс принятия управленческих решений.
26. Понятие эффективного решения. Критерии качества управленческих решений.
27. Эффективность управления. Два вида эффективности - экономическая и социальная.
28. Организационная культура и эффективность организации
29. Факторы внешней и внутренней среды организации.
30. Методы стратегического анализа.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания, обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.