

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

Современные концепции менеджмента

<i>Направление подготовки</i>	<u>Менеджмент</u>
Код	<u>38.04.02</u>
<i>Направленность (профиль)</i>	<u>Операционное и стратегическое управление</u>
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	<u>магистр</u>

Москва
2024 г.

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-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Подбирает и формирует команду, распределяет обязанности, функции, задачи между ее членами, определяет конкретных исполнителей, руководить их работой, координирует и контролирует работу членов команды. УК-3.3. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленных целей, расставляет приоритеты и изменяет стратегию работы в зависимости от ситуации.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.2. Владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес-моделью организации ОПК-4.3. Демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации

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>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<ul style="list-style-type: none"> - общие формы организации деятельности коллектива; - психологию межличностных отношений в группах разного возраста; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; 	<p>создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;</p> <ul style="list-style-type: none"> - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; 	<ul style="list-style-type: none"> - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.
---	---	---	---

ОПК-4

<p>Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - содержание и структуру Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества образовательной организации; - задачи и алгоритм реализации каждого из процессов управления персоналом: подбор и найм персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> - применять в соответствии с алгоритмом ключевые инструменты по реализации процессов Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества; - способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков 	<ul style="list-style-type: none"> - способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, - выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.
---	---	---	---

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление проектами в современных условиях», «Современный стратегический анализ», «Управление рисками» и др.

В рамках освоения программы магистратура выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; информационно-аналитический и финансовый.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Административно-управленческая и офисная деятельность, Финансы и экономика

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения	
	Очная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108
Контактная работа:	20	10
Занятия лекционного типа	8	2
Занятия семинарского типа	12	8
Промежуточная аттестация: экзамен	18	27
Самостоятельная работа (СРС)	70	71

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)						Самостоятельная работа
		Контактная работа				Самостоятельная работа		
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия			
1.	Теория и методология современного менеджмента	4						10
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией			4				12

3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	4						12
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов			4				12
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях							12
6.	Формирование компетенций современного менеджера			4				12
Итого		8		12				70
Промежуточная аттестация		18						

6.1.2. Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Теория и методология современного менеджмента	1						12
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	1						12
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления			2				12
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов			2				12
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях			2				12
6.	Формирование			2				11

	компетенций современного менеджера							
Итого		2		8				71
Промежуточная аттестация		27						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Теория и методология современного менеджмента	Сравнительная характеристика терминологии: "управление", "менеджмент", "руководство". Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике. Дифференциация и интеграция современного менеджмента. Связь видов менеджмента с экономикой. Менеджмент по уровням взаимодействия. Менеджмент по элементам руководства. Масштаб охвата как объект управления. Менеджмент по субъекту управления. Классификация менеджмента по методу управления. Виды менеджмента по стилю управления. Направления дифференциации менеджмента. Функции системы управления бизнес-процессами. Направления интеграции менеджмента.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	BSC – Сбалансированная система показателей. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость. Концепция “Tableau de bord” – Цифровая панель управления. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC. Ключевые показатели деятельности компании (KPI).
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента. Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Информационные системы поддержки принятия решений. Модели и методы принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их разработки. Технология принятия решений. Оценка и

		прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Технология управления как информационный процесс. Современные информационные системы. Механизм накопления деловой информации. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Возрастание роли менеджмента человеческими ресурсами в управлении. Эволюция концепций менеджмента человеческих ресурсов. Концепции управления поведением работников (теория ведущих тенденций). Мотивационные концепции управления. Концепции исследования группового поведения. Концепция ценностных ориентаций. Концепция руководства власти и лидерства в организации. Концепция управления конфликтами и стрессами. Концепция организационной и корпоративной культуры. Реализация концепций менеджмент человеческих ресурсов в современных условиях.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Понятие об управлении изменениями. Парадигмы организационных изменений Этапы управления изменениями Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К. Левина. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. "Теория О" и "Теория Е" как стратегия организационных изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемы мотивации и стимулирования персонала. Развитие творческого мышления менеджеров. Проблемы развития систем управления знаниями, стимулирования инноваций, процессов самоменеджмента и самообучения. Проблемы создания и развития позитивного имиджа менеджера и организации. Требования к менеджеру при ведении международного бизнеса. Качества глобального менеджера (толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, культурная любознательность и др.)

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Теория и методология современного	Сравнительная характеристика терминологии: "управление", "менеджмент", "руководство".

	менеджмента	Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике. Дифференциация и интеграция современного менеджмента. Связь видов менеджмента с экономикой. Менеджмент по уровням взаимодействия. Менеджмент по элементам руководства. Масштаб охвата как объект управления. Менеджмент по субъекту управления. Классификация менеджмента по методу управления. Виды менеджмента по стилю управления. Направления дифференциации менеджмента. Функции системы управления бизнес-процессами. Направления интеграции менеджмента.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	BSC – Сбалансированная система показателей. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость. Концепция “Tableau de bord” – Цифровая панель управления. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC. Ключевые показатели деятельности компании (KPI).
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента. Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Информационные системы поддержки принятия решений. Модели и методы принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их разработки. Технология принятия решений. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Технология управления как информационный процесс. Современные информационные системы. Механизм накопления деловой информации. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.

4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Возрастание роли менеджмента человеческими ресурсами в управлении. Эволюция концепций менеджмента человеческих ресурсов. Концепции управления поведением работников (теория ведущих тенденций). Мотивационные концепции управления. Концепции исследования группового поведения. Концепция ценностных ориентаций. Концепция руководства власти и лидерства в организации. Концепция управления конфликтами и стрессами. Концепция организационной и корпоративной культуры. Реализация концепций менеджмент человеческих ресурсов в современных условиях.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Понятие об управлении изменениями. Парадигмы организационных изменений Этапы управления изменениями Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К. Левина. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. "Теория О" и "Теория Е" как стратегия организационных изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемы мотивации и стимулирования персонала. Развитие творческого мышления менеджеров. Проблемы развития систем управления знаниями, стимулирования инноваций, процессов самоменеджмента и самообучения. Проблемы создания и развития позитивного имиджа менеджера и организации. Требования к менеджеру при ведении международного бизнеса. Качества глобального менеджера (толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, культурная любознательность и др.)

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Теория и методология современного менеджмента	Сравнительная характеристика терминологии: "управление", "менеджмент", "руководство". Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике. Дифференциация и интеграция современного менеджмента. Связь видов менеджмента с экономикой. Менеджмент по уровням взаимодействия. Менеджмент по элементам

		руководства. Масштаб охвата как объект управления. Менеджмент по субъекту управления. Классификация менеджмента по методу управления. Виды менеджмента по стилю управления. Направления дифференциации менеджмента. Функции системы управления бизнес-процессами. Направления интеграции менеджмента.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	BSC – Сбалансированная система показателей. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость. Концепция “Tableau de bord” – Цифровая панель управления. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC. Ключевые показатели деятельности компании (KPI).
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента. Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Информационные системы поддержки принятия решений. Модели и методы принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их разработки. Технология принятия решений. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Технология управления как информационный процесс. Современные информационные системы. Механизм накопления деловой информации. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Возрастание роли менеджмента человеческими ресурсами в управлении. Эволюция концепций менеджмента человеческих ресурсов. Концепции управления поведением работников (теория ведущих тенденций). Мотивационные концепции управления. Концепции исследования группового поведения. Концепция ценностных ориентаций. Концепция руководства власти и лидерства в организации. Концепция управления конфликтами и стрессами. Концепция организационной и корпоративной культуры. Реализация концепций менеджмента человеческих ресурсов в современных условиях.

5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Понятие об управлении изменениями. Парадигмы организационных изменений. Этапы управления изменениями. Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К. Левина. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемы мотивации и стимулирования персонала. Развитие творческого мышления менеджеров. Проблемы развития систем управления знаниями, стимулирования инноваций, процессов самоменеджмента и самообучения. Проблемы создания и развития позитивного имиджа менеджера и организации. Требования к менеджеру при ведении международного бизнеса. Качества глобального менеджера (толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, культурная любознательность и др.)

7. Фонд оценочных средств для проведения 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.	Теория и методология современного менеджмента	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Современные подходы и концепции к управлению	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование.

	организацией	Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

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

Типовые ситуационные задания:

Задача 1.

Исходные данные

Стратегический альянс - это соглашения о сотрудничестве выходит за пределы обычных торговых операций, но не означает слияния компаний;

- стратегический альянс основан на среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашениях;
- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты, но даже конкуренты для решения определенных задач.

Компании заключившие стратегический альянс:

Marks&Spencer заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и

Grundig и Philips, объединили свои усилия в области видеозаписи (конкуренты)

Honda и Rover в мобильной связи (конкуренты)

Задание

Дополнить и актуализировать перечень компаний, образующих стратегический альянс. Разъяснить преимущества данной формы сотрудничества.

Задача 2.

Исходные данные

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Внутриорганизационная делится на следующие виды:

вертикальная;

горизонтальная
центростремительная
ступенчатая

Этапы карьеры:

Предварительный этап - до 25 лет

Этап становления - от 25 до 30

Этап продвижения - от 30 до 45 лет.

Этап сохранения - от 45 до 60 лет.

Этап завершения - от 60 до 65 лет

Пенсионный этап.

Задание: Построить план собственной карьеры с учетом следующих рекомендаций.

Задача 3.

Исходные данные

По данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, представленных в таблице 4, рассчитывать EVA. Ниже приводятся упрощенные формы этих отчетов. Единицы измерения показателей - млн. руб.

Таблица - Данные для расчета экономической добавленной стоимости (EVA)

Активы		Обязательство и капитал	
<i>Краткосрочные активы</i>	<i>365 000</i>	<i>Краткосрочные обязательства</i>	<i>625 000</i>
Денежные средства и их эквиваленты	150 000	Краткосрочные финансовые обязательства	275 000
Краткосрочная дебиторская задолженность	175 000	Краткосрочная кредиторская задолженность	225 000
Запасы	15 000	Прочие краткосрочные обязательства	125 000
Прочие краткосрочные активы	25 000	<i>Долгосрочные обязательства</i>	<i>850 000</i>
<i>Долгосрочные активы</i>	<i>2 833 000</i>	Долгосрочные финансовые обязательства	850 000
Долгосрочная дебиторская задолженность	850 000	<i>Капитал</i>	<i>1 723 000</i>
Основные средства	1 558 000	Выпущенный капитал	500 000
Нематериальные активы	25 000	Резервы	50 000
Прочие долгосрочные активы	400 000	Нераспределенный доход (непокрытый убыток)	1 173 000
<i>Баланс</i>	<i>3 198 000</i>	<i>Баланс</i>	<i>3 198 000</i>

Таблица - Отчет о финансовых результатах (млн. руб)

Доход от реализации	750 000
Себестоимость реализации, в т.ч.	125 000
Операционные расходы	75 000
Амортизация	50 000
Административные расходы	75 000

Маркетинговые расходы	15 000
<i>Прибыль от операционной деятельности</i>	<i>535 000</i>
Расходы на выплату процентов	125 000
<i>Прибыль (убыток) до налогообложения</i>	<i>410 000</i>
Расходы по КПП, 30%	123 000
<i>Итоговая прибыль (убыток) за период</i>	<i>287 000</i>

Выполнить необходимые расчеты.

Задача 4.

Провести сравнительный анализ подходов к управлению организационными изменениями, свойственными японской и китайской системам управления.

Типовые тесты

1. Верно ли утверждение, что в качестве начальной точки отсчета современной науки управления часто упоминается статья Г.Р. Тауна «Инженер как экономист»?

- а. да
- б. нет

2. Низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных им подразделений) – это?

- а. middle management
- б. stakeholder
- в. ower management

3. Впервые понятие функций управления было сформулировано:

- а. Анри Файолем
- б. Фредериком Тейлором
- с. Генри Фордом.

4. Показатель экономической добавленной стоимости - это?

- а. Boston Consulting Group (BCG)
- б. Enterprise Resource Planning (ERP)
- в. EVA
- г. Corporate Performance Management Systems (CPM)

5. В каком концептуальном подходе формирование интегрированного управления рассматривается как объективный системный императив любой, в том числе социально-экономической, системы?

- а. корпоративный подход
- б. кластерный подход
- в. подход с позиций организационного менеджмента
- г. институциональный подход
- д. системный (кибернетический) подход

6. Рекомендуемое количество работников, которые должны непосредственно подчиняться конкретному руководителю, устанавливаемое посредством делегирования линейных полномочий – это:

- а. норматив производительности труда

- б. нормы управляемости
- в. рабочий регламент

7. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- а. организационные полномочия
- б. департаментизация
- в. конкретная функция управления
- г. эккаутинг

8. Технология оценки кадров, представляющая собой комплекс взаимодополняющих методов, включающая в себя ранее известные методы оценки - психологическое тестирование, интервью, анкетирование называется?

- а. аутплейсмент (англ. Outplacement)
- б. ассесмент-центр (англ. Assessment Center)
- в. аутсорсинг (англ. Outsourcing:)

9. Комплекс информационных ресурсов, программно - технических средств индивидуального или коллективного пользования, объединенных для выполнения определенных функций профессионального работника управления – это...?

- а. АСЭО (автоматизированные системы экспертного оценивания)
- б АСУП (автоматизированная система управления производством)
- в. СППР (системы поддержки принятия решений)
- г. АРМ (автоматизированное рабочее место)

10. С помощью какой информационной системы автоматизируется документооборот предприятия, моделируются бизнес-процессы, убираются внутрифирменные барьеры, коллектив начинает работать как единая команда, открывается доступ в международные информационные сети, обеспечивается удобство и простота работы пользователей.

- а. ГПС (гибкие производственные системы)
- б АСУП (автоматизированная система управления производством)
- в. СППР (системы поддержки принятия решений)
- г. КИС (корпоративные информационные системы)
- д. АРМ (автоматизированное рабочее место)

11. К методам моделирования при принятии управленческих решений относятся:

- а. метод Дельфи
- б. экспертные методы
- в. модели теории очередей
- г. модели управления запасами
- д. модели теории игр
- ж. метод сценариев
- з. все ответы верны

12. Большая группа в организации — это группа с количеством членов более __ человек. Вставить число.

13. Какая из стадий управления конфликтом не названа: прогнозирование,, регулирование, разрешение

Вписать термин: _____

14. Согласно модели Врума—Йеттона стиль, при котором руководитель излагает проблему группе подчиненных, коллектив выслушивает все идеи и предложения членов группы, руководитель принимает решение с учетом или без учета высказанных идей и предложений называется...?

- а. автократическим
- б. консультативным
- в. полное участие

15. Какие коммуникации эффективнее?

- а. нисходящие
- и восходящие

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.

При реализации программы с применением ДОТ:

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 «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» 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.

При реализации программы с применением ДОТ:

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 «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

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

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. Гришина, С. А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / С. А. Гришина. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

2. Айдаркина Е.Е. Теория и практика управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Айдаркина Е.Е.— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020.— 164 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/107985.html>.

3. Донченко Я.А. Современные технологии управления в экономике [Электронный ресурс]: курс лекций/ Донченко Я.А.— Электрон. текстовые данные.— Симферополь: Университет экономики и управления, 2020.— 181 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/101402.html>.

8.2 Дополнительная учебная литература:

1 Демидова Е.В. Психология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения/ Демидова Е.В.— Электрон. текстовые данные.— Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020.— 244 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/107220.html>.

2 Муромец, Н. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / Н. Е. Муромец, П. А. Климова. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 411 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123504.html>

3 Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2020.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93994.html>.

8.3. Периодические издания

1. Российский экономический журнал. ISSN: 0130-9757 <http://www.re-j.ru/>
2. Менеджмент в России и за рубежом ISSN: 1028-5857 <http://www.mevriz.ru/>
3. Экономика и математические методы ISSN 0424-7388 <http://www.iprbookshop.ru/366.html>

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

1. Официальный сайт журнала «Российский экономический журнал». ISSN: 0130-9757 <http://www.iprbookshop.ru/45530.html>

2. Официальный сайт журнала «Экономика и предпринимательство» <http://www.intereconom.com/>

3. Официальный сайт журнала «Экономика и математические методы» <http://ecsocman.hse.ru/text/19385063>

4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»– <http://www.consultant.ru/>

5. Сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>

6. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал – <http://eup.ru>

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских 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:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;

2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;

3. Выполнение самостоятельных практических работ;

4. 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 (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

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:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.

2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.

3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене 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);
 6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>
- 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 программой бакалавриата, 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.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции

(типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор 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;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

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:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

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**

Современные концепции менеджмента

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
Код	38.04.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Операционное и стратегическое управление
<i>Квалификация выпускника</i> (степень)	магистр

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-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Подбирает и формирует команду, распределяет обязанности, функции, задачи между ее членами, определяет конкретных исполнителей, руководит их работой, координирует и контролирует работу членов команды. УК-3.3. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленных целей, расставляет приоритеты и изменяет стратегию работы в зависимости от ситуации.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.2. Владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес-моделью организации ОПК-4.3. Демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации

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>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>- принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; - процессы внутренней динамики команды, технологии и методы ко-операции в командной работе; - теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;</p>	<p>- применять принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; - использовать процессы внутренней динамики команды, технологии и методы ко-операции в командной работе; - применять теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;</p>	<p>- принципами и технологиями выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; - процессами внутренней динамики команды, технологии и методы ко-операции в командной работе; - механизмами выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;</p>
<p>Код компетенции</p>	<p>ОПК-4</p>		
<p>Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-</p>	<p>- содержание и структуру Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества образовательной организации; - задачи и алгоритм реализации каждого из процессов управления персоналом: подбор и найм персонала;</p>	<p>- применять в соответствии с алгоритмом ключевые инструменты по реализации процессов Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества; - - способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков</p>	<p>- способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, - выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p>

модели организаций;			
---------------------	--	--	--

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:	<ul style="list-style-type: none"> - 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:	<ul style="list-style-type: none"> - 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 достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые тесты

1. Один из принципов управления А. Файоля – разделение труда. Это означает....

- а) специализация работ для эффективного использования рабочей силы;
- б) делегирование полномочий каждому работнику;
- в) работа по единому плану;
- г) подчинение индивидуальных интересов – общим;
- д) подчинение общих интересов-индивидуальным.

2. Целенаправленное воздействие на управляемый объект со стороны субъекта управления в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности называется

- а) механизмом;
- б) управлением;

- в) методом;
- г) инструментом;
- д) системой.

3. Что выступило в качестве эмпирической основы появления школы человеческих отношений?

- а) исследование движений работников с использованием помощи микрохронометра и кинокамеры;
- б) применение на производстве «диаграмм Гантта»;
- в) хоторнские эксперименты;
- г) исследование влияния размера оплаты труда на выработку рабочих;

4. С позиции теории открытых систем организация представляет собой.....

- а) сообщество индивидов, объединенных общей целью;
- б) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой;
- в) четко регламентированную структуру взаимоотношений должностных позиций;
- г) систему, направленную на достижение целей функционирования;
- д) взаимодействие с внутренней средой и адаптацию.

5. Полномочия – это ... право использовать ресурсы организации

- а) неограниченное;
- б) юридически оформленное;
- в) ограниченное;
- г) легальное;
- д) конвенциональное.

6. Какой из перечисленных принципов является ключевым в теории функций менеджмента?

- а) разделения труда;
- б) научной обоснованности управления;
- в) лидерства;
- г) управления через конфликты;
- д) управления изменениями.

7. Что включается в структуру функции менеджмента как вида управленческой деятельности?

- а) однородные операции;
- б) взаимосвязи сфер управленческой деятельности;
- в) обособленные задачи и способы их решения;
- г) механизмы управленческих действий;
- д) характеристики конкретной организации.

8. Чем характеризуется горизонтальное разделение труда менеджеров?

- а) разделением работ по уровням иерархии;
- б) разделением работ по степени сложности;
- в) разделением работ по количеству сотрудников организации;
- г) разделением работ по функциям, специализациям;
- д) разделением труда по планированию.

9. Обратная связь при передаче информации помогает понять

- а) цель послания;
- б) как было понято первоначальное сообщение;

- в) кто отправил первоначальное сообщение;
- г) кому было послано сообщение;
- д) канал передачи информации.

10. Что представляет собой совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект с целью достижения целей компании?

- а) методы;
- б) принципы;
- в) законы;
- г) правила;
- д) цели.

11. Основными системами экономических измерений являются:

- а) стратегические, оперативные, тактические;
- б) **натуральные, трудовые, стоимостные;**
- в) количественные и качественные;
- г) линейные, параметрические, экспоненциальные.

12. Стратегия предприятия (организации) представляет собой ...

- а) развернутый детальный план деятельности предприятия на ближайшую перспективу;
- б) установление целей и задач предприятия;
- в) определение путей повышения социальной эффективности предприятия;
- г) **последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятием;**
- д) совокупность действий по продвижению продукции.

13. Совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство, называется

- а) функцией;
- б) методом;
- в) инструментом;
- г) **системой;**
- д) принципом.

14. Кто разработал теорию приобретенных потребностей?

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) **Д. МакКлелланд;**
- г) К. Альдерфер.

15. В соответствии с утверждениями школы поведенческих наук, увеличение эффективности деятельности организации происходит за счет.....

- а) рационализации труда работников;
- б) роста эффективности использования человеческих ресурсов;
- в) внедрения количественных методов;
- г) **эффективной организации труда;**
- д) внедрения качественных методов.

16. Удовлетворенная потребность, по мнению Д. Макгрегора:

- а) направляет поведение индивида;
- б) является основой социальных потребностей;

- в) **не может мотивировать поведение;**
- г) способствует возникновению новой потребности.

17. Какие категории потребностей, по мнению А. Маслоу, являются основными?

- а) физиологические и социальные потребности;
- б) **дефицитные потребности и потребности развития;**
- в) внешние и внутренние потребности;
- г) потребности реализации и самореализации;

18. В соответствии с какой из перечисленных межличностных ролей менеджер стремится найти баланс между запросами подчиненных и интересами компании для повышения эффективности взаимодействия?

- а) лидер;
- б) представитель;
- в) **связующее звено;**
- г) ведущий переговоры;
- д) инициатор.

19. Какая из перечисленных теорий мотивации рассматривает потребность во власти как «желание иметь влияние на других» ...

- а) Ф. Герцберга;
- б) **Д. МакКлелланда;**
- в) теория В. Врума;
- г) К. Альдерфера.

20. Потребностью самого высокого уровня, в соответствии с теорией потребностей А. Маслоу, является потребность в

- а) самовыражении;
- б) безопасности;
- в) **самореализации;**
- г) уважении;
- д) еде.

21. Основным принципом управления, вытекающим из теории «Х», по мнению Д. Макгрегора, является принцип, в соответствии с которым:

- а) **жесткое и непосредственное управление компанией;**
- б) свободное и более общее руководство компанией;
- в) децентрализация официальных полномочий;
- г) более активное участие рядовых работников в процессе принятия решений;

22. Стереотип «экономический человек» – это человек

- а) переживающий собственные состояния, влияющие на производительность труда;
- б) **рационально мыслящий;**
- в) выполняющий рабочие функции, как придаток машины;
- г) творчески относящийся в своей деятельности;
- д) лишенный инициативы.

23. Что, по мнению, Ф. Герцберга позитивно отражается на мотивации работника?

- а) условия труда;
- б) **содержание труда;**
- в) оплата труда;
- г) социально-психологический климат.

24. Как называется противостояние двух или более индивидов в рабочей группе?

- а) конфликт между личностью и организацией;
- б) межгрупповой конфликт;
- в) внутригрупповой конфликт;**
- г) внутриличностный конфликт;
- д) ролевой конфликт.

25. Какое из перечисленных понятий содержится в основе теории мотивации В. Врума?

- а) условия труда;
- б) выбор;**
- в) мотив;
- г) деньги.

26. Что представляет собой мотив?

- а) условия удовлетворения потребностей;
- б) нужда, испытываемая человеком в чем-либо;
- в) функции, реализуемые работником;
- г) внутренний импульс, побуждающий человека к удовлетворению собственных потребностей;**
- д) полномочия работника в организации.

27. Э. Мэйо вместе с коллегами, участвовавшими в хоторнских экспериментах, обнаружили, что отношения внутри коллектива во многом определяются ...

- а) наличием формальной организационной структурой;
- б) неформальной социальной структурой организации;**
- в) определенными действиями руководства;
- г) деятельностью наблюдателей.

28. Какие из перечисленных принципов, сформулированных Д. Макгрегором соответствуют теории «Y»?

- а) децентрализация официальных полномочий;
- б) свободное и более общее руководство компанией, меньший расчет на принуждение, больший на самоконтроль;**
- в) жесткое и непосредственное управление компанией;
- г) минимальное участие рядовых работников в процессе принятия решений;

29. С чего должно начинаться управление, по мнению П. Друкера?

- а) определения целей с последующим переходом к определению функций;**
- б) определения функций каждого внутреннего подразделения;
- в) формирования бизнес-плана;
- г) выявления потребностей потенциальных потребителей.

30. Какая функция менеджмента отвечает за формирование целей организации?

- а) командование;
- б) планирование;**
- в) организация;
- г) координация;
- д) мотивация;
- е) контроль.

31. Цели, достижение которых планируются к концу некоторого производственного

периода называются ...

- а) краткосрочными;
- б) операционными;**
- в) стратегическими;
- г) тактическими;
- д) долгосрочными.

32. Управляющая подсистема это

- а) объект управления;
- б) прямая связь;
- в) обратная связь;
- г) метод управления;
- д) субъект управления.**

33. Какая из функций управления способствует установлению обратной связи?

- а) контроль;
- б) организация;
- в) планирование;
- г) координация;**
- д) делегирование.

34. Одной из главных задач руководителя является...

- а) контролировать деятельность коллектива;
- б) планировать деятельность коллектива;
- в) организовывать деятельность коллектива;
- г) прогнозировать изменения внешней и внутренней среды;**
- д) прогнозировать изменения внутренней среды.

35. Стратегия рассматривается как

- а) результат деятельности организации;
- б) долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, внешней и внутренней среды;**
- в) направление деятельности организации для достижения максимальной прибыли;
- г) метод руководства организацией;
- д) направление деятельности организации.

36. Для какой стратегии характерно использование высокотехнологичного дорогого оборудования?

- а) дифференциации;
- б) лидерства по продукту;**
- в) концентрации;
- г) лидерства по издержкам.

37. За счет чего сплоченной команде удастся решать сложные задачи, с которыми не может справиться обычная рабочая команда?

- а) высокой специализации в выполнении работ;
- б) жесткой иерархии внутри команды;
- в) возникновения синергетического эффекта;**
- г) конкуренции внутри коллектива.

38. Для какой стратегии характерны относительно низкие расходы на персонал, для выполнения стандартных, регламентированных операций и действий, а также высокая

текучесть кадров?

- а) лидерства по продукту;
- б) лидерства по издержкам;**
- в) концентрации;
- г) дифференциации.

39. Для чего предназначены методики MBO, SMART, сценарное планирование?

- а) определения целей;**
- б) сбора информации об объекте управления;
- в) воздействия на объект управления;
- г) возникновения связи субъекта и объекта.

40. Что из перечисленного ниже характерно для отношений с клиентами, если компания реализует стратегию лидерства по издержкам ...

- а) число новых продуктов, число новых клиентов, процент узнаваемости бренда, индекс удовлетворенности клиентов;
- б) число новых клиентов, процент узнаваемости бренда, доля рынка;**
- в) число постоянных клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, затраты на маркетинг;
- г) скорость создания новых продуктов, доля рынка, индекс удовлетворенности клиентов.

41. Что из перечисленного не является причиной ролевого конфликта

- а) противоречия между человеком и его ролью;
- б) противоречия, содержащиеся в самой роли;
- в) неудовлетворительная система коммуникаций;
- г) противоречия между данной ролью и другими ролями;**
- д) противоречия между группой.

42. Чем вызвана необходимость стратегического управления?

- а) постоянным ростом объемов производства и услуг;
- б) ростом неопределенности долгосрочных тенденций в условиях нестабильности экономики;**
- в) выявлением существующих тенденций, определением их устойчивости и степени влияния на результат;
- г) возможностью определения направлений развития методом экстраполяции тенденций;
- д) выявлением существующих тенденций, определением их устойчивости и степени влияния на результат.

43. За цели развития организации и их определение отвечают ...

- а) совет директоров;**
- б) менеджеры;
- в) руководители бизнес-единиц;
- г) все сотрудники;
- д) директор.

44. Какие из нижеперечисленных факторов не являются факторами, определяющими организационную культуру

- а) критериальная база отбора новых сотрудников;
- б) стиль работы руководителя;**
- в) критериальная база поощрения сотрудников;
- г) конкуренты;

д) методы управления.

45. Менеджмент, как система гибкого управления реагирует на изменения в

- а) макроэкономической среде организации;
- б) внешней и внутренней среде организации;**
- в) внутренней среде организации;
- г) объемах капитальных вложений;
- д) информационной подсистеме организации.

46. Суть модели И. Нонака, Х. Такеучи заключается в ...

- а) создании организационного знания через взаимодействие неформализованного и формализованного знания;**
- б) автоматизации систем управления
- в) выделении взаимосвязи отдельных элементов системы управления знаниями и фаз управления знаниями;
- г) определении зависимости материально-технической базы от организационно-управленческой сферы.

47. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип теории

- а) естественного отбора;
- б) зависимости от ресурсов;
- в) жизнеспособности структуры;
- г) конкуренции;**
- д) управления.

48. Что из перечисленного относится к одному из факторов внешней среды прямого воздействия?

- а) географические условия;
- б) конкуренты;**
- в) право;
- г) политика государства;
- д) демография.

49. Модель эмоционального интеллекта Майера-Саловея-Казузо включает ...

- а) восприятие эмоций, использование эмоций, понимание эмоций, управление эмоциями;**
- б) самопознание и мотивацию;
- в) саморегуляцию и социальные навыки;
- г) эмпатию и мотивацию.

50. Содержание модели Х. Крмара и Дж. Рехойзера заключается в ...

- а) создании организационного знания через взаимодействие неформализованного и формализованного знания;
- б) автоматизации систем управления
- в) выделении взаимосвязи отдельных элементов системы управления знаниями и фаз управления знаниями;**
- г) определении зависимости материально-технической базы от организационно-управленческой сферы.

51. Что из перечисленного не является причиной ролевого конфликта

- а) противоречия между человеком и его ролью;
- б) противоречия между данной ролью и другими ролями;**

- в) противоречия, содержащиеся в самой роли;
- г) неудовлетворительная система коммуникаций;
- д) противоречия между группой.

52. Субкультура это

- а) мотивация сотрудников организации;
- б) культура подразделений организации;**
- в) внешний вид сотрудников организации;
- г) взаимоотношение между сотрудниками организации;
- д) взаимоотношение между организациями.

53. А.П. Слоун называл «скоординированной децентрализацией» тип организации

- а) линейную организацию;
- б) функциональную организацию;
- в) матричную организацию;
- г) дивизиональную организацию;**
- д) линейно-функциональную организацию.

54. Для какой организационной структуры характерно создание временных целевых групп?

- а) линейной;
- б) матричной;**
- в) дивизиональной;
- г) традиционной;
- д) линейно-функциональной.

55. Что представляет собой реинжиниринг?

- а) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;**
- б) диверсификация деятельности компании;
- в) выход на другой уровень технологического развития;
- г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности;
- д) технологическая перестройка производства.

56. Органический тип организации характеризуется ...

- а) гибкостью структуры;
- б) централизованным принятием решений;
- в) жесткой иерархией власти;
- г) четкими правами и ответственностью;
- д) децентрализацией власти.**

57. Что из перечисленного ниже является необходимым условием успешного вхождения в организацию индивида?

- а) желание работать в данной организации;
- б) изучение системы ценностей, характерных для данной организации;**
- в) наличие опыта;
- г) наличие специальных знаний;
- д) уровень технологий в производстве.

58. Сопротивление изменениям

- а) всегда сопутствует любым изменениям;**
- б) вызывается субъективными причинами;

- в) свойственно консерваторам и колеблющимся;
- г) результат плохого менеджмента;
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю.

59. К методам обеспечения связи субъекта и объекта управления относятся...

- а) методы стратегического анализа;
- б) информационные системы управления;**
- в) методы формирования организационных структур;
- г) бюджетирование.

60. Что представляют собой коммуникационные сети?

- а) потоки управленческой информации;
- б) соединение участников коммуникационного процесса;**
- в) информация и коммуникации в управлении;
- г) состав участников процесса коммуникации;
- д) обмен информацией.

61. На чем основана модель организационного поведения в «коммуникативном пространстве» работника?

- а) приверженности работника к своему делу и организации в целом;**
- б) процессе служебной регламентации его деятельности;
- в) временной последовательности выполнения работ;
- г) анализе конфликтных личностных смыслов, переживаемых работником;
- д) процессе сотрудничества работника со своими коллегами по работе;

62. Что из перечисленного характеризует управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы?

- а) количественная оценка отрицательной динамики показателей;
- б) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием;**
- в) качественная оценка отрицательной динамики показателей организации;
- г) формирование группы исполнителей решения;
- д) фиксирование сроков выполнения решения.

63. Чем характеризуется органический тип организации?

- а) гибкостью структуры;
- б) централизованным принятием решений;
- в) жесткой иерархией власти;
- г) децентрализацией власти;**
- д) четкими правами и ответственностью.

64. Что из перечисленного не относится к знаково-символьной составляющей организационной культуры.....

- а) «доска почета»;
- б) музей организации;
- в) нормы поведения в организации;**
- г) стиль одежды;
- д) организационное поведение.

65. Необходимость стратегического управления обусловлена:

- а) постоянным увеличением объемов производства и услуг;
- б) увеличением количества ассортиментных групп производимой продукции;
- в) увеличением неопределенности долгосрочных тенденций в условиях**

нестабильности экономики;

- г) возможностью определения направлений развития методом экстраполяции тенденций;
- д) выявлением существующих тенденций, определением их устойчивости и степени влияния на результат.

66. Какие из нижеперечисленных факторов не являются факторами, определяющими организационную культуру

- а) критериальная база отбора новых сотрудников;
- б) критериальная база поощрения сотрудников;
- в) стиль работы руководителя;**
- г) конкуренты;
- д) методы управления.

67. Обратная связь при передаче информации помогает понять

- а) цель послания;
- б) как было понято первоначальное сообщение;**
- в) кто отправил первоначальное сообщение;
- г) кому было послано сообщение;
- д) канал передачи информации.

68. Что выступает, по мнению П. Друкера, основой предпринимательства и развитие бизнеса на современном этапе?

- а) орган управления, выбранный демократическим путем из состава рабочих и служащих;
- б) управленческая элита, состоящая из высокопрофессиональных менеджеров;**
- в) рядовые сотрудники предприятия
- г) частные предприниматели.

69. Каковы свойства знаний как экономического ресурса?

- а) глобальность, неисчерпаемость, материальность;
- б) изменчивость, глобальность, неисчерпаемость;**
- в) неизменчивость, универсальность представления
- г) инвариантность к способам применения, исчерпаемость.

70. Кто из перечисленных считается основоположниками теории и практики управления знаниями

- а) К. Альдерфер
- б) А. Маслоу;
- в) В. Врум;
- г) П. Друкер.**

71. Кто, из перечисленных ниже, занимался разработкой модели интеллектуального капитала?

- а) Г. Саймон;
- б) Л. Эдвинссон;**
- в) А. Файоль;
- г) Э. Мэйо;

72. Инновационная стратегия предполагает:

- а) приобретение конкурентных преимуществ за счет внедрения инноваций для удовлетворения потребностей потребителей;**
- б) увеличение объемов сбыта за счет расширения товаропроводящей сети;

- в) освоение новых рынков;
- г) выстраивание отношений с научно-исследовательскими и проектными центрами;
- д) процесс коммерциализации новшеств.

73. Бенчмаркинг - это

- а) определении зависимости материально-технической базы от организационно-управленческой сферы;
- б) механизм сравнительного анализа эффективности работы компании с показателями других более успешных фирм;**
- в) автоматизация систем управления;
- г) деловая активность, посредством которой поток товаров и услуг направляется от производителя к потребителю.

74. Дерево решений – это

- а) графическое представление процесса принятия решений;**
- б) философское видение процесса управления;
- в) суть процесса принятия управленческих решений;
- г) механизм реализации принятия управленческих решений;
- д) набор критериальных показателей и параметров процесса принятия решений.

75. Риск при принятии управленческих решений заключается в

- а) вероятности потери ресурсов или неполучения дохода;**
- б) невозможности прогнозировать результаты решения;
- в) невозможности контролировать результаты решения;
- г) отсутствии необходимой информации для анализа ситуации;
- д) опасности принятия неудачного решения;

76. Цели организации должны быть

- а) конкретными и измеримыми;**
- б) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;
- в) легко реализуемыми;
- г) невзаимосвязанными друг с другом;
- д) реализуемыми.

77. Кто из перечисленных ниже является автором концепции ограниченной рациональности при принятии решений:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Герберт Саймон;**
- в) Генри Форд;
- г) Майкл Портер;
- д) Игорь Ансофф.

78. К. Арджирис предложил теорию:

- а) стратегий функционирования организации;
- б) управления знаниями;
- в) незрелость-зрелость поведения человека;**
- г) ситуационного лидерства;

79. Что из перечисленного является источниками личностной власти?

- а) власть над ресурсами, власть связей, власть принятия решений;
- б) экспертная власть, власть примера;**

- в) власть связей, власть принятия решений, харизма;
- г) власть принятия решений.

80. Из каких трех основных процессов состоит жизнедеятельность любой организации?

- а) управление организацией, изготовление продукта, передача продукта во внешнюю среду;
- б) получение ресурсов из внешней среды, изготовление продукта, передача продукта во внешнюю среду;**
- в) изготовление продукта, связи с общественностью, управление персоналом;
- г) принятие управленческих решений, реализация управленческих решений, контроль;
- д) изготовление продукта, реализация управленческих решений, связи с общественностью.

81. Какие из перечисленных процессов включает управление персоналом?

- а) управление разработкой и проектированием продукта;
- б) управление закупкой сырья;
- в) обучение и развитие кадров;**
- г) ценообразование;
- д) планирование.

82. В чем заключается сущность функции планирования?

- а) формулировке миссии организации;
- б) определении системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения;**
- в) определении целевых показателей работы организации;
- г) оптимизации деятельности организации;
- д) проектировании работы организации.

83. Что из перечисленного характеризует последовательность действий, из которых формируется воздействие субъекта управления на объект управления?

- а) процесс;**
- б) функция;
- в) метод;
- г) инструмент;
- д) задача.

84. Поведение сотрудника, регламентированное инструкциями в соответствии с моделью организационного поведения в «коммуникативном пространстве» работника предполагает поведение

- а) в рамках предписанных требований и регламентаций;**
- б) на грани выхода за пределы полномочий;
- в) произвольное, сильно зависящее от обстоятельств, которые трудно предусмотреть в должностных инструкциях;
- г) в соответствии с интересами группы;
- д) ориентированное на личные указания начальника;

85. Представители школы управленческой науки рассматривают управление:

- а) как процесс поиска верных решений;
- б) как процесс формирования оптимальной структуры производственного участка;
- в) как процесс, поддающийся формализации, который можно выразить математически;**
- г) как процесс интуитивного нахождения решения.

86. Какое из перечисленных ниже характеризует поведение сотрудника,

регламентированное инструкциями в соответствии с моделью организационного поведения в «коммуникативном пространстве» работника?

- а) на грани выхода за пределы полномочий;
- б) в рамках предписанных требований и регламентаций;**
- в) произвольное, сильно зависящее от обстоятельств, которые трудно предусмотреть в должностных инструкциях;
- г) в соответствии с интересами группы;
- д) ориентированное на личные указания начальника.

87. Что предполагает совместимость целей организации?

- а) возможность корректировки в соответствии с изменениями окружающей среды;
- б) долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным целям;**
- в) четкие формулировки сроков и результатов;
- г) возможность оценить, была ли достигнута цель;
- д) краткосрочные цели соответствуют миссии.

88. Сущность организации как функции менеджмента состоит в ...

- а) построении иерархии в компании;
- б) определении стратегических целей;
- в) процессе создания эффективной структуры компании;**
- г) интеграции ресурсов, используемых компанией;
- д) управлении жизненным циклом компании.

89. Субкультура это

- а) мотивация сотрудников организации;
- б) культура подразделений организации;**
- в) внешний вид сотрудников организации;
- г) взаимоотношение между сотрудниками организации;
- д) взаимоотношение между организациями.

90. В структуру функции менеджмента как вида управленческой деятельности входят...

- а) однородные операции;
- б) взаимосвязи сфер управленческой деятельности;
- в) механизмы управленческих действий;
- г) характеристики конкретной организации;
- д) обособленные задачи и способы их решения.**

91. Что из перечисленного ниже относится к модели культуры Г. Хофстеде?

- а) достижение и происхождение, индивидуализм и коллективизм, эмоциональность и нейтральность;
- б) отношение к природе, временная ориентация, мотивация поведения;
- в) сдержанность и распушенность;
- г) дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределенности.**

92. Модель эмоционального интеллекта Майера-Саловея-Казузо включает ...

- а) восприятие эмоций, использование эмоций;
- б) самопознание, саморегуляцию, социальные навыки, эмпатию и мотивацию;**
- в) саморегуляцию и социальные навыки;
- г) понимание эмоций, управление эмоциями.

93. Что, из перечисленного ниже, относится к модели культуры Ф. Тромпенаарса?

- а) достижение и происхождение, индивидуализм и коллективизм, эмоциональность и**

нейтральность;

- б) отношение к природе, временная ориентация, мотивация поведения;
- в) сдержанность и распушенность;
- г) дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределенности.

94. Законодательство Европейского союза в отношении управления персоналом сформировано в форме ...

- а) устава, директив, определений;**
- б) устава, декларации, правил;
- в) устава, директив, правил;
- г) устава, декларации, свода законов.

95. Японская система сеньоризма позволяет:

- а) улучшить контроль за внешней средой фирмы;
- б) участвовать управленческим кадрам в принятии решений;**
- в) ослабить конкуренцию между отдельными работниками по освобождающимся вакансиям
- г) создать творческую, доброжелательную атмосферу на рабочем месте.

96. Для какой модели управления характерны быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе?

- а) японской;
- б) российской;
- в) арабской;
- г) немецкой;
- д) американской.**

97. Что, из перечисленного ниже, относится к модели культуры К. Клакхона?

- а) достижение и происхождение, индивидуализм и коллективизм, эмоциональность и нейтральность;
- б) отношение к природе, временная ориентация, мотивация поведения;**
- в) сдержанность и распушенность;
- г) дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределенности.

98. Наличие формального контроля является характеристикой ...

- а) японского менеджмента;
- б) американского менеджмента;**
- в) арабского менеджмента;
- г) европейского менеджмента;
- д) российского менеджмента.

99. Укажите представителей, нормой деловой этики которых является утверждение о том, что главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем, а тот, кто готов пойти на компромисс ради общего согласия.

- а) Великобритании;
- б) Германии;
- в) Японии;**
- г) Швеции;
- д) России.

100. Какое из перечисленных ниже требований соответствует международной гармонизации в квалификации менеджера?

- а) выполнять роли как руководителя, так и специалиста;

- б) противостоять проведению изменений в организации;
- в) уметь работать в условиях культурных различий;**
- г) иметь догматические взгляды на управление;
- д) проявлять ригидность в управлении

Примерные вопросы к промежуточной аттестации:

1. Цель, задачи и принципы современного менеджмента
2. Новые функции в менеджменте.
3. Особенности организационной, информационной, логистической и операционной систем организации и особенности их использования в процессном подходе к управлению
4. Факторы проектирования и распределение полномочий в организации.
5. Графический язык моделей процессов ARIS. Основные объекты. Связи объектов. Правила описания процессов.
6. Содержание основных концепций менеджмента: эволюция и современность.
7. Взаимодействие функционального и процессного подходов к управлению организацией. Сетевое планирование и управление как элемент функционального подхода к управлению организацией.
8. Модель организационных изменений К.Левина: размораживание - движение - замораживание. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. ADKAR.
9. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.
10. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.
11. Процесс внедрения системы управления бизнес-процессами.
12. Участники команды управления бизнес-процессами: лидер, коммуникатор (фасилитатор), внешний консультант, координатор. Их основные полномочия, обязанности и ответственность.
13. Концепция Lean Thinking. Сущность. Актуальность и необходимость применения в современных условиях
14. Концепция «Призмы эффективности» как современный подход к управлению
15. Концепция BSC – Сбалансированная система показателей.
16. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость.
17. Концепция “Tableau de bord” – Цифровая панель управления.
18. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Их сущность, преимущества и недостатки.
19. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC.
20. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC.
21. Ключевые показатели деятельности компании (KPI). Основное содержание, принцип и алгоритм разработки.
22. Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента.
23. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте.
24. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Источники информации. Информационные системы поддержки принятия решений.
25. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с

окружающей средой. Организация как социотехническая система. Особенности социальной и технической подсистем организации.

26. Причины внимания к организационным изменениям. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса. Типы организационных изменений.

27. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений.

28. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений

29. Диверсификация менеджмента: типология и выбор альтернатив.

30. Межличностные коммуникации: характер, барьеры.

31. Организационные коммуникации и их совершенствование

32. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения.

33. Управленческое консультирование как современная тенденция в менеджменте. Возникновение, современное состояние, перспективы развития.

34. Проблема консультант-клиентских отношений. Взаимная ответственность консультанта и клиента. Этика управленческого консалтинга.

35. Трансформация менеджмента и изменения менеджера. Роль менеджера в современном обществе. Качества, необходимые менеджеру XXI века

36. Проблемы взаимодействия уровней управления, подразделений организации при проведении исследовательских работ

37. Стили управления руководителей в организации. Актуальность и необходимость. Современное состояние и тенденции.

38. Демократизация управления как объективное требование совершенствования технологии менеджмента в современных условиях

39. Проблема соотношения и взаимосвязи организационных, административных и социально-психологических методов управления в свете необходимости повышения эффективности организаций.

40. Власть, влияние и лидерство. Современные взгляды. Современные роли руководителя

41. Роль организационной культуры в современных подходах к управлению предприятием. Субъективные и объективные элементы организационной культуры. Современное состояние и тенденции.

42. Факторы, определяющие современный контекст менеджмента: Глобализация, Интернационализация, Проблемы ресурсов, Экология, Неравномерность социального развития

43. Стратегическое видение и стратегический оппортунизм. Взаимоисключение, взаимодополнение или альтернатива.

44. Определение и сущность процессного подхода. Потребители, владельцы бизнес-процесса.

45. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда)

46. Правильная последовательность внимания к стратегии, проектированию организационной структуры управления и моделированию бизнес-процессов.

47. Понятие входа и выхода бизнес-процесса. Виды ресурсов, используемых в процессах. Основные и вспомогательные, внутренние и внешние процессы. Их потребители

48. Порядок регламентации бизнес-процесса.

49. Управление качеством процессов. Принципы МС ИСО серии 9000, связанные с процессным подходом. Отличия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов

50. Практические аспекты реализации принципов и функций менеджмента и современные проблемы

51. Инновации в современной системе менеджмента. Проблемы и перспективы

52. Современные проблемы корпоративного управления
53. Современные особенности реализации принципов корпоративного управления
54. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России.
55. Проблема качества и достаточности информации в современных системах управления
56. Современные проблемы взаимосвязи концептуального, тактического и оперативного уровней управления предприятием
57. Взаимосвязь системного, целевого, функционального, процессного и ситуационного подходов в современном менеджменте
58. Направления дифференциации и интеграции менеджмента в современных реалиях
59. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы и влияние их содержания на реализацию процессного подхода к управлению организацией
60. Современные проблемы реализации принципа полномочий и компетентности.

Проблемно-аналитические задания

Задание 1

Разработать систему сбалансированных показателей - BSC для крупной компании, занимающейся производством реализацией продукции (дресселя, стрелки и др) для Российских железных дорог по следующим направлениям:

Первая группа: финансовые показатели. Показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа: описание внешнего окружения предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания могут быть:

- способность предприятия к удовлетворению клиента
- способность предприятия к удержанию клиента
- способность приобретения нового клиента
- доходность клиента
- объем рынка
- рыночная доля в целевом сегменте

Третья группа: оценка внутренних процессов предприятия:

- инновационный процесс
- разработка продукта
- подготовка производства
- снабжение основными ресурсами
- изготовление
- сбыт
- послепродажное обслуживание

Четвертая группа: показатели способности предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди с их способностями, навыками и мотивацией,
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени,
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками

Задание 2

Охарактеризовать каждую коммуникационную сеть в малых группах и привести примеры их использования для реализации конкретных управленческих функций

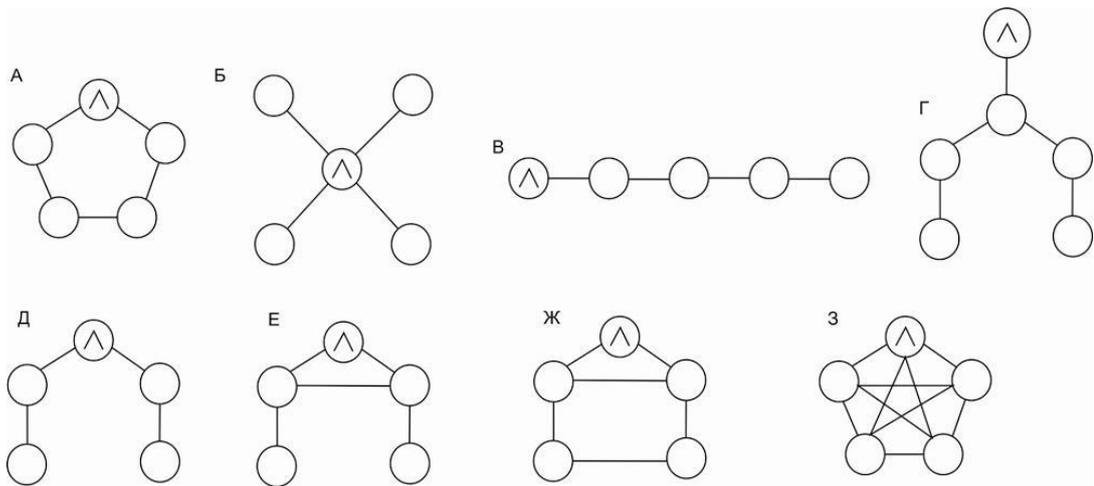


Рис. - Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

Виды коммуникационных сетей	Характеристика коммуникационных сетей	Примеры функций (или ситуаций), где их использование целесообразно
а.- « круг»		
б – « штурвал»		
в – « цепь»		
г - «игрек»		
д.-« тент»		
е – «палатка»		
ж – « дом»		
з – « паутина»		

Рис.1 - Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

- а.- «круг»;
- б. – «штурвал»;
- в. – «цепь»;
- г. - «игрек»;
- д.- «тент»;
- е – «палатка»;
- ж – «дом»;
- з – «паутина»

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под эффективностью организационных коммуникаций?
2. Перечислите принципы формирования коммуникационных сетей.
3. Охарактеризуйте принцип формирования норм управляемости.
4. Раскройте содержание факторов, влияющих на формирование коммуникационных сетей предприятия.
5. Охарактеризуйте особенности формирования коммуникационных сетей в корпоративном менеджменте

Задание 3

Используя графически выполненную структуру фирмы, организации, где Вы работаете, заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную Вами на основании цифровых обозначений субъектов и объектов управления, смоделируйте коммуникации, дав

их характеристику по следующим видам:

- вертикальные и горизонтальные
- прямые и обратные
- восходящие и нисходящие
- устные и письменные
- формальные и неформальные.

Комплексное проблемно-аналитическое задание

1. Комплексное проблемно-аналитическое задание

На основании информации о японском и американском стилях управления сделать выводы о достоинствах и проблемах каждого подхода. Определить функциональные и деловые области управления и бизнеса, где эффективно преобладание той или иной сферы.

Критерий	Японский подход	Американский подход
Ключевой принцип организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Направлено на выполнение обязанностей	Отсутствуют
Должностная конкуренция	Не ярко выраженная, проявляется в определенных условиях	Свободная и явная
Гарантия должности	Высокая	Нестабильная
Принятие решений	Система принятия решений «ринги-се» - спроси подчиненного, обдумай	Сверху вниз через СУ и информацию
Делегирование власти	Мало распространено	Широко распространено
Отношение с подчиненными	Семейные, длительные, отеческая забота до пенсии	Контактные, деперсонализированные
Метод найма на работу	После окончания учебных заведений	Также из других источников
Оплата труда	Гарантированная, в большой зависимости от стажа	В зависимости от результатов и договоренности
Основные качества руководителя	Умение координировать, осуществлять контроль	Профессионализм, инициативность
Контроль	Неформальный, коллективный	Четкая процедура контроля, индивидуальный контроль руководителя

2. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Построить план собственной карьеры с учетом следующих рекомендаций.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Внутриорганизационная делится на следующие виды:

- вертикальная;
 - горизонтальная
 - центростремительная
 - ступенчатая
- Этапы карьеры:

Предварительный этап - до 25 лет
 Этап становления - от 25 до 30
 Этап продвижения - от 30 до 45 лет.
 Этап сохранения - от 45 до 60 лет.
 Этап завершения - от 60 до 65 лет
 Пенсионный этап.

3. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Гибкий график рабочего дня. В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации в нашей стране используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 ч, другой – с 12 до 20 ч. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

1. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
2. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников
3. Как организовать эффективный контроль за работой сотрудников?

4. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Проанализировать альтернативные подходы к управлению изменениями в организации. Определить их сущность, черты, преимущества и препятствия (или проблемы) при реализации каждого из подходов. Данные занести в таблицу.

Сравнительная характеристика	Альтернативные подходы к управлению изменениями в организации		
	Применение власти	Переподготовка специалистов	Применение разумных расчетов
Достоинства			
Возможные проблемы и препятствия			

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Провести сравнительный анализ теорий организационных изменений: теории О и теории Е. Какая из этих теорий соответствует изменениям, происходящим в вашей организации?

Сравнительные характеристики теорий организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения 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 непременным 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.