

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 03.11.2023 20:11:21
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf706379d98ec1c5bb2f5eb89c29abfed7543985447



Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента
_____ А.А. Панарин
«28» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
(уровень бакалавриата)

Направленность/профиль:
«Экономика организаций»

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент». Направление подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика организаций» / Т.Л. Мищенко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова–55с.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954 и Профессионального стандарта «Экономист предприятия» от «30» марта 2021 г. № 161н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «29» апреля 2021 г., регистрационный № 63289).

Разработчики: кандидат экономических наук, доцент, Т.Л. Мищенко

Ответственный рецензент: Кравченко А.В., доктор экономических наук, доцент, декан экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования "Московский гуманитарно-экономический университет"

(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры аудита, финансов и кредита 15.09.2023г., протокол №2

Заведующий кафедрой _____ /к.э.н. Т.В. Новикова/

Согласовано от Библиотеки _____ /О.Е. Стёпкина/

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Менеджмент» является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области современного менеджмента, развитие системного управленческого мышления, позволяющего анализировать и оценивать проблемы бизнеса в сложной и динамичной внешней среде.

Задачами дисциплины являются:

- рассмотрение менеджмента как вида деятельности и системы управления, методологических основ менеджмента;
- знакомство с эволюционным развитием управленческой мысли и современными концепциями менеджмента;
- изучение природы и состава функций менеджмента, стратегических и тактических планов, организационных отношений в системе менеджмента;
- изучение основ построения системы управления современным предприятием;
- понимание роли менеджмента в обеспечении эффективности и конкурентоспособности организаций.

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
Общепрофессиональные компетенции			
Общепрофессиональная	ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	ИОПК-2.1. Знает методы и сбора, обработки и статистического анализа данных, необходимых для решения поставленных экономических задач
			ИОПК-2.2. Умеет осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.
			ИОПК-2.3. Владеет навыками сбора, обработки и статистического анализа данных, необходимых для решения поставленных экономических задач

Таблица 2.2

Профессиональные компетенции.

Код, наименование профессиональных компетенций	Трудовые функции (код, наименование)\ уровень (подуровень) квалификации	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)

ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)		
Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности		
А Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации/ 08.043 Профессиональный стандарт «Экономист предприятия»		
Аналитическая, организационно-управленческая		
<p>ПК-2 Способен производить расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации</p>	<p>Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации А/02.6</p>	<p>ИПК-2.1. Знать: Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации Классификация методов и приемов, используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации Требования охраны труда Порядок ведения договорной работы Методы организации оперативного и статистического учета Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации</p> <p>ИПК-2.2. Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства Анализировать производственно-хозяйственные планы организации Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации Выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами Строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и интерпретировать полученные результаты Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений Использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p> <p>ИПК-2.3. Владеть:</p>

		Формированием и проверкой планов финансово-экономического развития организации Выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации Проведением расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов Расчетом влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Определением экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий Проведением экономического анализа хозяйственной деятельности организации Подготовкой отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации Определением резервов повышения эффективности деятельности организации Совершенствованием форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА

Дисциплина «Менеджмент» входит в состав дисциплин обязательной части Блока 1 дисциплин (модулей) основной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Ее изучение базируется на сумме знаний и навыков, получаемых обучающимися в ходе изучения таких дисциплин, как «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Мировая экономика и международные экономические отношения» и др.

Полученные обучающимися знания способствуют усвоению таких курсов, как «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление рисками организации», «Оценка стоимости бизнеса» и др.

Указанные связи и содержание дисциплины дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает ответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей профессиональной деятельности.

РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

Таблица 4.1

Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме обучения

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур. раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
4 семестр							
4	144	38		38		32	экзамен 36

Всего по дисциплине								
4	144	38		38			32	36

Таблица 4.2

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы на заочной форме обучения

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль	
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					
				Лабораторные	Практические/семинарские			
4 семестр								
4	144	4		8		96	экзамен 36	
Всего по дисциплине								
4	144	4		8		96	36	

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень тем дисциплины и распределение учебного времени по темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля

Таблица 4.3

Очная форма обучения

Темы\разделы (модули)	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					
		Лаб. р	Прак . /сем.				
Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	2				2		4
Тема 2. Эволюция современность менеджмента	2				2		4
Тема 3. Национальные школы менеджмента.	2				2		4

Особенности развития менеджмента в России								
Тема 4. Методологические подходы в менеджменте	2		4			2		8
Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации	2					2		4
Тема 6. Организационные изменения и развитие	2		4			2		8
Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента	2		6			2		10
Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.	2					2		4
Тема 9. Контроль в менеджменте.	2					2		4
Тема 10. Управленческие решения	2		4			2		8
Тема 11. Коммуникации в менеджменте	2					2		4
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	2		4			2		8
Тема 13. Мотивация труда в современных организациях	2		4			2		8
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	4		4			2		8

Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	4		4			2		10
Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.	4		4			2		10
Экзамен							36	36
Всего часов	38	0	38	0	0	32	36	144

Таблица 4.4

Заочная форма обучения

Темы\разделы(модули)	Контактная работа			Контактная работа по кур.р.	Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа						
		Лаб. р	Пра к. /сем.					
Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	1					5		6
Тема 2. Эволюция современность менеджмента						8		8
Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	1					5		6
Тема 4. Методологические подходы в менеджменте						8		8
Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации						8		8
Тема 6. Организационные изменения и развитие	1					4		5
Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика						8		8

менеджмента								
Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.	1					4		5
Тема 9. Контроль в менеджменте.	-					4		4
Тема 10. Управленческие решения	-		4			4		8
Тема 11. Коммуникации в менеджменте	-					8		8
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации						4		4
Тема 13. Мотивация труда в современных организациях						8		8
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте			4			6		10
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление						4		4
Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.	-					8		8
Экзамен							36	36
Всего часов	4	0	8	0	0	96	36	144

Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела
1	Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	<p>Понятие и сущность управления. Субъект и объект управления. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Управленческое воздействие: управляющее и обратное. Принципы, законы и закономерности управления. Типология управления.</p> <p>Менеджмент как особый тип управления. Характерные черты менеджмента. Многозначность проявления менеджмента.</p> <p>Менеджеры и собственники в управлении.</p> <p>Управленческий труд: понятие и специфика. Предмет, продукт и средства труда в управлении. Личность менеджера. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров.</p>

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела
		Роли менеджеров в организации.
2	Эволюция современности менеджмента	<p>Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; основные этапы и школы в истории менеджмента.</p> <p>Общая характеристика эволюции управленческой мысли.</p> <p>Предпосылки возникновения науки менеджмента.</p> <p>Основные направления развития управленческой мысли в XX веке. Зарубежные школы управления: школа научного менеджмента, классическая административная школа, школа человеческих отношений, школа социальных систем, новая школа.</p> <p>Школа научного управления Ф.Тейлора. Г.Эмерсон, Ф. и Л. Гилбретт.</p> <p>Административная школа. А. Файоль, Д. Муни, А. Рейли, Л. Урвик. Теория идеальной бюрократии М.Вебера.</p> <p>Школа человеческих отношений. Э. Мэйо и его Хоторнские эксперименты. Бихевиоризм.</p> <p>Информационный период развития менеджмента. Количественная (управленческая) школа менеджмента.</p> <p>Развитие науки менеджмента в нашей стране. Основные этапы и концепции менеджмента, разработанные в России.</p> <p>Развитие управления в дореволюционной России: Петр Первый, И.Т. Посошков, В.Н. Татищев, М.М. Сперанский, П.А. Столыпин, Н.А. Богданов.</p> <p>Основные концепции менеджмента, разработанные в России в 20-е XX века: теория организационно управления А.А.Богданова, концепция трудовых установок А.К. Гастева, теория «физиологического оптимума» О.А. Ерманского, «производственная трактовка» Е.Ф. Розмирович, концепция организационной деятельности П.М. Керженцева, социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке, теория административной емкости Ф.Р. Дунаевского и др.</p>
3	Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	<p>Концепции формирования менеджмента и ментальность нации.</p> <p>Национальные модели менеджмента: американская, японская, европейская, китайская и др.</p> <p>Влияние глобализации на развитие менеджмента.</p> <p>Российский менталитет и историко-политический аспект развития отечественного менеджмента. Особенности современного российского менеджмента.</p>

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела
4	Методологические подходы в менеджменте.	<p>Научные подходы к управлению. Управление как процесс. Понятие системного подхода: понятие, признаки, компоненты. Виды систем. Требования к системе управления. Ситуационный подход в процессе управления. Синергетический подход в управлении. Менеджмент как механизм управления. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.</p>
5	<p>Организация как система.</p> <p>Анализ внутренней и внешней среды организации</p>	<p>Организация как объект менеджмента. Характерные черты организации. Виды организаций. Хозяйственные организации – как основные структурные единицы народного хозяйства России. Основные типы хозяйственных организаций.</p> <p>Характеристика организаций как юридических лиц: коммерческие и некоммерческие организации. Признаки юридического лица. Организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций. Организация как целостная открытая социально-экономическая система. Условия функционирования и развития организации.</p> <p>Понятие внешней среды, основные характеристики и параметры измерения внешней среды. Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Открытые и закрытые организационные системы. Концепции взаимоотношений организации и внешней среды. Адаптация организации.</p> <p>Внутренняя среда организации. Основные элементы внутренней среды организации: цели организации, организационная структура, задачи, технологии и люди. Взаимосвязь основных элементов внутренней среды организации.</p>
6	Организационные изменения и развитие	<p>Понятие организационных изменений. Различные подходы к определению источников и причин организационных изменений. Классификации организационных изменений. Процесс организационного развития.</p>
7	<p>Процесс внутрифирменного управления.</p> <p>Стратегия и тактика менеджмента.</p>	<p>Процессный подход к управлению: сущность, особенности, эффективность. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Типы процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента. Понятие функций менеджмента, их роль и место в теории и практике. Основные признаки функций менеджмента. Субъективные и объективные факторы определения состава функций менеджмента организации. Классификация функций менеджмента. Общие и конкретные функции менеджмента. Их особенности, состав и содержание. Единство и взаимосвязь функций менеджмента. Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.</p> <p>Планирование как функция менеджмента. Цели, задачи и принципы планирования. Типы планов. Основные стадии планирования.</p> <p>Стратегическое (перспективное) и тактическое (текущее) планирование.</p> <p>Понятие «цель», «целеполагание». Миссия, цели, ценности организации. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их взаимосвязь. Требования к целям. Классификация целей орга-</p>

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела
		низации. Бизнес-планирование: сущность, виды, направления.
8	Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.	Организация как ключевая функция процесса управления. Регулирование и координация как виды управленческой деятельности. Понятие организационной структуры. Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления и условия их применения. Принципы формирования организационной структуры: функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали. Вертикальное разделение труда. Степень концентрации власти как параметр измерения организационной структуры: централизация и децентрализация. Основные типы организационных структур. Линейно-функциональные структуры. Дивизиональные структуры. Проектные и матричные структуры. Современные тенденции организационного проектирования: сетевые и виртуальные организации. Аутсорсинг. Франчайзинг.
9	Контроль в менеджменте	Понятие контроля. Сущностные черты контроля. Объекты и субъекты, типы и виды контроля. Цели и задачи контроля в менеджменте. Функции современного контроля. Характеристика видов управленческого контроля. Принципы эффективного контроля. Основные этапы процессаконтроля. Учет и экономический анализ как виды управленческого контроля. Управление производительностью труда. Оценка труда работников в организации. Тенденции развития современного управленческого контроля: контроллинг.
10	Управленческие решения.	Управленческие решения: определение, классификация и основные требования к нему. Основные этапы разработки и принятия управленческих решений. Механизмы принятия решений в современном менеджменте. Управленческие решения в условиях риска и неопределенности.
11	Коммуникации в менеджменте	Коммуникации в организации. Основные элементы коммуникационного процесса. Формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные, вербальные и невербальные коммуникации. Коммуникационные сети в малых группах. Принципы эффективных коммуникаций. Коммуникационные барьеры.
12	Личность как субъект и объект организационного поведения	Человек в организации: личностные качества, ценности, установки. Схема формирования ролевого поведения человека в организации. Методы управленческого воздействия на трудовое поведение работника. Группы в организации. Характеристики, классификация групп. Групповые нормы. Групповая социализация. Факторы интеграции группы. Групповой контроль. Рабочие группы и команды. Типы команд в организации.
13	Мотивация труда в	Мотивация. Понятия «потребность» и «мотивация». Содержа-

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела
	современных организациях	тельные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Современные подходы к мотивации трудового поведения работников.
14	Власть и лидерство в менеджменте.	Власть и влияние в организации. Средства осуществления власти. Власть как средство и цель. Понятие лидерства. Стили лидерства по К. Левину. Теории лидерских черт. Поведенческие и ситуационные теории лидерства. Эмоциональный интеллект руководителя.
15	Организационная культура: формирование и управление.	Определение организационной культуры и ее структура. Содержание организационной культуры. Объективная и субъективная организационная культура. Субкультуры в организации. Роль организационной культуры в формировании надлежащей управленческой культуры. Национальные особенности, влияющие на организационную культуру. Типология организационных культур.
16	Конфликты в менеджменте и пути их решения	Понятие о конфликтах и их классификация. Причины, вызывающие конфликтные ситуации. Модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией.

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям:

1. Познакомиться с рекомендованной литературой;
2. Рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
3. Выделить проблемные области;
4. Сформулировать собственную точку зрения;
5. Предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

Для очной формы обучения

Тема 4. Методологические подходы в менеджменте

1. Управление как система: элементы, принципы формирования
2. Механизм управления. Методы управления и их взаимосвязь
3. Управление как процесс: управленческий цикл, функции управления
4. Методология менеджмента: ситуационный подход
5. Синергетический подход в управлении

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-

2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 6. Организационные изменения и развитие

1. Источники и причины организационных изменений
2. Классификации организационных изменений
3. Процесс организационного развития

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента

1. Менеджмент как процесс. Основные составляющие бизнес-процесса
2. Функции управления, их содержание и взаимосвязь
3. Специализация функций менеджмента
4. Управленческий цикл: составляющие элементы
5. Эффективность и качество менеджмента

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 10. Управленческие решения

1. Управленческие решения: определение, классификация, основные требования
2. Основные этапы разработки и принятия управленческих решений
3. Механизмы принятия решений в современном менеджменте

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации

1. Взаимодействие человека и организации
2. Особенности управления трудовым поведением работника
3. Управление группой и групповая динамика

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 13. Мотивация труда в современных организациях

1. Мотивация. Понятия «потребность» и «мотивация
2. Теории содержания мотивации
3. Теории процесса мотивации
4. Современные формы стимулирования труда в организации

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте

1. Власть и влияние в организации. Средства осуществления власти

2. Понятие лидерства и его стили
3. Поведенческие и ситуационные теории лидерства

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения

1. Конфликты и их классификация
2. Причины, вызывающие конфликтные ситуации
3. Управление конфликтами в деловой организации

Литература:

Основная литература

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Для заочной формы обучения

Тема 10. Управленческие решения

1. Управленческие решения: определение, классификация, основные требования
2. Основные этапы разработки и принятия управленческих решений
3. Механизмы принятия решений в современном менеджменте

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте

1. Власть и влияние в организации. Средства осуществления власти
2. Понятие лидерства и его стили
3. Поведенческие и ситуационные теории лидерства

Литература:

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.— ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.— ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями п. 7.3 ФГОС ВО в целях реализации компетентного подхода в учебном процессе дисциплины «Менеджмент» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, сориентированных на творческое осмысление студентами наиболее сложных вопросов в ходе обобщения ими современной практики мирового и российского менеджмента.

Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях

Таблица 5.1

Очная форма обучения

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	Семинарское занятие – «круглый стол»: Дискуссия: Менеджмент – это искусство. Менеджмент – это наука. Какое утверждение ближе к истине?	2ч.
Тема 2. Эволюция и современность менеджмента	Семинарское занятие – «круглый стол»: обсуждение эссе «Школы управления и их вклад в современный менеджмент»	2ч.
Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	Семинарское занятие – «круглый стол»: «Разнообразие национальных моделей менеджмента: особенности и их взаимосвязь в условиях глобализации экономики».	2ч
Тема 4. Методологические подходы в менеджменте	Семинарское занятие: тестирование по итогам модуля 1: История управленческой мысли»	2ч
Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 1	2ч
Тема 6. Организационные изменения и развитие	Кейс 1 «Соппротивление переменам»	2ч
Тема 7.. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 2	2ч
Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 3	2ч
Тема 9. Контроль в менеджменте	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 4	2ч

Тема 10. Управленческие решения	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 5	2ч
Тема 11. Коммуникации в менеджменте	Практикум. Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций	2ч
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	Практикум. Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций Деловая игра. Работа в команде.	2ч
Тема 13. Мотивация труда в современных организациях	Практикум. Упражнения для развития практических навыков. Кейс 2 «Мотивация труда персонала» Задание 6.	2ч
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	Практикум. Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций Упражнения для развития практических навыков	2ч
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	Семинарское занятие – «круглый стол»: Средства осуществления власти. Власть как средство и цель. Основные теории лидерства. Практикум. Кейс 3. «Организационная культура в компании “Трансфера”»	2ч
Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения	Практикум. Анализ конкретных ситуаций. Кейс 4 «Конфликт в организации»	4ч

Таблица 5.2

Заочная форма обучения

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 1	1ч.
Тема 6. Организационные изменения и развитие	Кейс 1 «Сопротивление переменам»	1ч.
Тема 7.. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 2	1ч.
Тема 9. Контроль в менеджменте	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 4	1ч.
Тема 10. Управленческие решения	Практикум: Упражнения для развития практических навыков. Задание 5	1ч.
Тема 11. Коммуникации в менеджменте	Практикум. Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций	1ч.
Тема 13. Мотивация труда в современных организациях	Практикум. Упражнения для развития практических навыков.	1ч.

	Кейс 2 «Мотивация труда персонала» Задание 6.	
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	Практикум. Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций Упражнения для развития практических навыков	1ч.

Практикум

Кейс 1. «Кто виноват?»

Вы являетесь инспектором, и во время посещения филиала вашего банка в крупном городе вы отмечаете значительную неэффективность его работы. Работа одного отдела часто тормозится работой другого. Деятельность отделов не согласуется между собой. Каждый из них занимается достижением своих собственных целей. Клиенты мирятся с задержками, особенно если решение их вопроса зависит от нескольких отделов. Отчеты часто запаздывают, и внутри организации сложилась атмосфера если не озлобленности, то, по меньшей мере, разобщенности.

В чем, по вашему мнению, причины сложившейся ситуации? Кто виноват? Какие действия вы бы предприняли для улучшения ситуации?

Кейс 2. Конфликт в фирме «АРС»

На совещании у вице-президента организации осуждался важный вопрос. Директор филиала «АРС» доложил вариант решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник производственного отдела филиала «АРС» предложил другое техническое решение, которое вице – президент нашел более удачным.

После совещания директор филиала сделал замечание начальнику производственного отдела за то, что тот выступил против его решения, и заявил, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил своего руководителя в бюрократизме и подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах.

После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились. В результате начальник отдела написал заявление об увольнении по собственному желанию.

Возможны ли пути разрешения данной конфликтной ситуации?

Кейс 3. «Дилемма Марины»

Перед Мариной стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрытия существенной части наличности от налогов.

Марина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Николай предложил Марине поговорить с руководителем организации.

Прежде чем идти к руководителю, Марина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее организации к этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем организации. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор организации, согласился с тем, что обнаруженная Мариной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, по-

ступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Марине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Марины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Марина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Марина обратилась к директору организации, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что, в сущности, действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство организации смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Марину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Мариной встал выбор: обратится к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Она понимала что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно – ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники организации остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть. Времени для принятия решения было совсем мало.

Как вы предложили бы поступить Марине в данной ситуации?

Кейс 4. «Мотивация труда персонала»

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад плюс премиальные), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т.п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Кейс 5. Организационная культура компании «ТРАНССФЕРА»

В компании «ТРАНССФЕРА» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48 % работников, 52 % такой информацией не имеют. Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44 % респондентов, 15% считают, что информации недостает и ее негде взять. Вопросам, связанным с деятельностью компании, уде-

ляется в десять раз больше времени и внимания на совещаниях, при беседах с руководителями, чем вопросам, связанным с интересами работников.

Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация труда в компании. Из опрошенных только 11, 7% считают, что фирма стремится создать высокое качество трудовой жизни для работников, 17, 6% респондентов ощущают постоянное внимание к себе как к человеку. Только 4% ответили «да» на вопрос. «Планируете ли вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос «Знаете ли Вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «да».

Что в этой связи порекомендовали ли бы Вы топ-менеджерам компании «ТРАНССФЕРА»?

Возможны ли пути разрешения данной конфликтной ситуации?

РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы обучающегося. Формы самостоятельной работы обучающихся могут быть разнообразными. Самостоятельная работа обучающихся включает: изучение основных и дополнительных литературных источников, ответы на контрольные вопросы; выполнение заданий; самотестирование, написание эссе.

Таблица 6.1

Самостоятельная работа обучающихся

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	<p>Понятие «менеджмент». Различные подходы к определению понятия «менеджмент». Менеджмент и управление.</p> <p>Классификация подходов к определению понятия «менеджмент».</p> <p>Основные цели и задачи менеджмента.</p> <p>Важнейшие элементы управленческого процесса.</p> <p>Классификация форм управленческого труда.</p>
Тема 2. Эволюция и современность менеджмента	<p>Донаучное развитие теорий управления. Первые управленческие революции. Древний Египет, законы царя Хаммурапи, «производственный менеджмент» Навуходоносора II. Характеристика управления Сократа.</p> <p>Развитие знаний об управлении в Средневековье: Николо Макиавелли, Томас Гоббс, Джон Локк.</p> <p>Индустриальный период развития менеджмента. Р. Оуэн, А. Смит, Т. Мор, Э. Дюркгейм, Ч. Бэббидж. Ранний технократизм.</p> <p>Предпосылки возникновения науки менеджмента.</p> <p>Теоретические воззрения Ф.У. Тейлора, «тейлоризм».</p> <p>Г. Форд, его теоретические взгляды и практика управления. Концепция «фордизма».</p> <p>Развитие теории управления в работах основных представителей классической (административной) школы менеджмента. Теоретические воззрения А. Файоля.</p> <p>Школа «человеческих отношений» и развитие теории менеджмента.</p> <p>Основные концепции менеджмента, разработанные в</p>

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
	<p>России в 20-е XX века: теория организационно управления А.А. Богданова, концепция трудовых установок А.К. Гастева, теория «физиологического оптимума О.А. Ерманского, «производственная трактовка» Е.Ф. Розмирович, концепция организационной деятельности П.М. Керженцева, социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке, теория административной емкости Ф.Р. Дунаевского и др.</p>
<p>Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России</p>	<p>Влияние культурных особенностей, менталитета, исторического опыта на формирование национальной модели менеджмента. Американская, японская, европейская школы менеджмента: общее и особенное. Особенности современного российского менеджмента. Регионально-исторический аспект развития менеджмента России. Характерные черты и недостатки советской системы управления.</p>
<p>Тема 4. Методологические подходы в менеджменте</p>	<p>Методология: понятие, роль в менеджменте. Основные методологические подходы: системный, процессный, ситуационный. Современные методологические подходы в менеджменте. Новые тенденции в развитии современной теории менеджмента. Изменение управленческой парадигмы в условиях глобализации и информатизации общества</p>
<p>Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации</p>	<p>Многозначность понятия «организация». Формальные и неформальные организации. Характеристика организаций как юридических лиц: коммерческие и некоммерческие организации. Признаки юридического лица. Организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций. Социальная и техническая подсистемы организации. Жизненный цикл организации. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики влияния внешней среды. Внутренние переменные организации. Миссия и цели организации. Организационная структура как важнейшая характеристика внутренней среды организации. Технологии и ресурсы организации</p>
<p>Тема 6. Организационные изменения и развитие</p>	<p>Понятие организационных изменений. Различные подходы к определению источников и причин организационных изменений. Классификации организационных изменений. Процесс организационного развития.</p>
<p>Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента</p>	<p>Процессный подход к управлению: сущность, особенности, эффективность. Функции управления, их содержание и взаимосвязь. Планирование как функция менеджмента. Классификация планирования. Основные стадии планирования. Стратегическое (перспективное) и тактическое (текущее) планирование. Бизнес-планирование. Миссия, цели, ценности организации. Цели организа-</p>

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
	<p>ции, цели менеджмента, цели менеджеров, их взаимосвязь. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента.</p> <p>Методологические основы определения целей менеджмента.</p>
<p>Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование</p>	<p>Организация как процесс управления. Основные составляющие бизнес-процесса.</p> <p>Понятие организационной структуры. Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления и условия их применения.</p> <p>Принципы формирования организационных структур управления. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.</p> <p>Основные типы организационных структур. Линейно-функциональные структуры. Дивизиональные структуры. Проектные и матричные структуры. Современные тенденции организационного проектирования: сетевые и виртуальные организации. Аутсорсинг.</p>
<p>Тема 9. Контроль в менеджменте</p>	<p>Сущностные черты контроля. Объекты и субъекты, типы и виды контроля. Система и механизм контроля. Тенденции развития, современные проблемы и перспективы контроля</p>
<p>Тема 10. Управленческие решения</p>	<p>Управленческие решения. Механизмы принятия решений в современном менеджменте. Воздействие личности на процесс разработки и принятия решений. Проблема привлечения работников к принятию решения как средство повышения результативности управления.</p>
<p>Тема 11. Коммуникации в организации</p>	<p>Коммуникации в организации. Основные элементы коммуникационного процесса. Формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные, вербальные и невербальные коммуникации. Коммуникационные сети в малых группах. Принципы эффективных коммуникаций. Коммуникационные барьеры.</p>
<p>Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации</p>	<p>Человек в организации: личностные качества, ценности, установки. Схема формирования ролевого поведения человека в организации.</p> <p>Методы управленческого воздействия на трудовое поведение работника.</p> <p>Группы в организации. Характеристики, классификация групп. Групповые нормы. Групповая социализация. Факторы интеграции группы. Групповой контроль. Рабочие группы и команды. Типы команд в организации.</p>
<p>Тема 13. Мотивация труда в современных организациях</p>	<p>Понятия «потребность», «мотивация», «стимул». Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Стимулирование труда. Виды стимулирования труда: экономическое прямое и косвенное, моральное.</p>
<p>Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте</p>	<p>Власть и влияние в организации. Средства осуществления власти. Власть как средство и цель.</p>

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
	Руководитель как лидер. Основные теории лидерства. Теории лидерских черт. Поведенческие и ситуационные теории лидерства. Стиль работы руководителя: понятие и значение. Типология стилей руководства. Различные подходы к классификации стилей руководства.
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	Организационная культура: понятие, основные функции, элементы. Типология организационных культур. Механизм формирования и управления организационной культурой.
Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения	Конфликты в организационном поведении. Виды конфликтов. Разрешение конфликтов: структурные и межличностные методы

6.1. Темы эссе¹

1. Концептуальные подходы к управлению в условиях становления и развития рыночных отношений в экономике.
2. Демократизация менеджмента в условиях становления и развития рыночных отношений в экономике.
3. Роль управления в социально-экономической стабилизации и развитии России.
4. Развитие управленческой мысли в древности
5. Управленческие идеи эпохи средневековья.
6. Управленческие идеи XVIII–XIX веков.
7. Содержание и основные положения школы научного менеджмента.
8. Ф.Тейлор – основоположник научного управления производством.
9. Развитие идей Ф.Тейлора в трудах его последователей.
10. Классическая школа менеджмента.
11. Принципы А. Файоля и их актуальность в современном менеджменте.
12. Возникновение и развитие школы человеческих отношений.
13. Формирование школы поведенческих наук.
14. Становление и развитие школы науки управления (количественной школы)
15. Использование в управлении системного анализа и математических методов.
16. Процессный подход и его значение в современном менеджменте
17. Системный подход в менеджменте. Основные концепции системного подхода.
18. Ситуационный подход в менеджменте и его использование в процессе управления.
19. Управленческие идеи в России XIX века.
20. Управленческие идеи в России времен Петра I.
21. Становление науки управления производством в России в начале XX века.
22. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920–30 годы.
23. Культура труда и управления А.К. Гастева
24. Проблемы научной организации труда в работах П.М. Керженцева
25. Разработки Харьковской школы управления
26. Совершенствование системы хозяйственного руководства в СССР в послевоенный период
27. Современные управленческие теории
28. Особенности российского менеджмента
29. Проблемы формирования российской модели менеджмента

¹ Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

30. Факторы, определяющие национальные особенности менеджмента
31. Американская модель менеджмента
32. Французская модель менеджмента
33. Немецкая модель менеджмента
34. Китайская модель менеджмента
35. Особенности менеджмента в скандинавских странах. Шведская модель менеджмента
36. Японская модель менеджмента
37. Менеджмент в Великобритании. Британский стиль управления
38. Концепция Евроменеджмента
39. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
40. Практика стимулирования труда в различных странах

41. Проблемы информационного обеспечения процесса менеджмента.
42. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
43. Культурные шумы в коммуникационном процессе
44. Коммуникация и языковые барьеры
45. Сущность, содержание форм и методов самоменеджмента.
46. Рабочее время руководителя и проблемы его использования.
47. Самоменеджмент как фактор успеха современного управленца.
48. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе
49. Гендерные особенности в управлении современной компанией.
50. Нематериальные способы стимулирования персонала компании.
51. Роль профессиональных компетенций в управлении компанией.
52. Роль креативности в повышении эффективности деятельности компании.
53. Организационные формы частно-государственного партнерства.
54. Влияние организационной культуры на эффективность компании.
55. Культурные особенности западных и российских компаний.
56. Организационные формы управления знаниями в компании.
57. Роль культурных артефактов в жизнедеятельности компании.
58. Организация управления внешними связями компании.
59. «Время» как фактор конкурентоспособности современной компании.
60. Роль обратной связи в коммуникационном процессе.
61. Значение самоуправления в деятельности современной компании.
62. Роль креативных решений в преодолении экономического кризиса.
63. Барьеры на пути развития креативности.
64. Организация команды и роли в команде.
65. Основные направления совершенствования коммуникационного процесса в организации.
66. Проблемы современного российского менеджмента.
67. Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры.
68. Управление изменениями в организации.
69. Особенности управления предприятиями малого бизнеса в России.
70. Личность в системе менеджмента.
71. Концепция непрерывного обучения управленческого персонала.
72. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала.
73. Проблемы и методы оценки управленческого персонала.
74. Роль руководителя в системе управления организацией.
75. Управленческая команда.
76. Организационные резервы повышения эффективности труда руководителя.
77. Стиль работы современного руководителя.

78. Сравнительный анализ различных стилей руководства.
79. Управление конфликтами.
80. Управление стрессами.

6.2. Примерные задания для самостоятельной работы

Задание 1 «Характеристика организации»: дается описание следующих характеристик организации:

1. полное название организации;
2. целевое назначение организации: вид производимой продукции или оказываемой услуги;
3. характер собственности;
4. организационно-правовая форма;
5. история образования и особенности развития организации;
6. жизненный цикл организации
7. размер организации;
8. территориальное размещение организации;
9. по степени взаимодействия с внешней средой
10. по степени формализации

«Менеджерский анализ внешней среды организации»: производится анализ влияния факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, включая: влияние политической среды, международной обстановки; изучение инфраструктуры рыночной экономики; оценку тенденций развития техники и технологии в данной сфере; анализ демографической ситуации и социально-культурной среды.

Задание 2 «Анализ внутренней среды организации»: необходимо описать бизнес-направления, которые реализует фирма для создания продуктов или услуг, поставляемых на рынок с целью получения экономических выгод; а также описать бизнес-процессы, которые выполняются в организации для того, чтобы реализовать бизнес-направление. Важно определите роль функциональных компонентов (бизнес-процессов) в деятельности организации (ключевая, сервисная, вспомогательная).

Задание 3 «Организационные изменения». В задании нужно составить программу проведения организационных изменений. Для ее разработки необходимо ответить на следующие вопросы:

1. в какой сфере и на каком уровне будут происходить изменения (какая проблема);
2. какие ресурсы понадобятся для изменений;
3. какой временной график внедрения изменений;
4. какие возможные проблемы осуществления изменений и пути их преодоления;
5. какой планируемый результат.

Задание 4 «Миссия и «дерево целей». В данном задании формулируется миссия организации, а также строится «дерево целей» в виде схемы, отражающей основные направления работ по достижению определенной цели, исходя из миссии и целей деятельности организации.

При построении «дерева целей» обязательно нужно дойти до такого уровня структуризации (декомпозиции) целей, чтобы отразить их практическую реализацию. Таким образом, «дерево целей» должно представлять собой план действий – комплекс запланированных во времени конкретных мероприятий, обеспеченных необходимыми ресурсами, для выполнения поставленных целей.

Задание 5 «Проектирование организационной структуры». В этом задании следует представить вариант организационной схемы структуры управления своей организации и ее обосновать.

Задание 6 «Мотивация труда». В задании определяются мероприятия мотивационной политики организации, направленные на материальное и моральное стимулирование трудовой деятельности работников.

РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1В процессе освоения дисциплины «Менеджмент» для оценивания сформированности общекультурных и профессиональных компетенций используются оценочные средства, представленные в таблице 7.1.

Таблица 7.1

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы в соотношении с оценочными средствами

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы/ средства контроля
ОПК-2 «Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач»			
ОПК-2.1. Знает методы и сбора, обработки и статистического анализа данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России Тема 11. Коммуникации в менеджменте. Тема 13. Мотивация труда в современных организациях. Тема 15. Организационная культура: формирование и управление.	1. Какие основные методы, правила и принципы эффективного взаимодействия в коллективе вы знаете? 2. Какова специфика коммуникации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий? 3. Какие вы знаете методы работы и общения в коллективе?	Письменный контроль / эссе (т.1-15, 75-80) Устный контроль / опрос на сем занятии (т.13-16), экзамене (в.1 - 11) Тестирование /тестовые задания NN 1-13
ОПК-2.2. Умеет осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.	Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России Тема 11. Коммуникации в менеджменте. Тема 13. Мотивация труда в современных организациях. Тема 15. Организационная культура: формирование и управление.	4. Как вы объясните функционирование и развитие процессов работы в коллективе, состояний и свойств личности? 5. Как проводить анализ управленческих проблемных ситуаций, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия?	Письменный контроль / эссе (т.16-30, 70-74) Устный контроль / опрос на сем занятии (т.12), экзамене (в.12 - 30) Тестирование

		б. Какие вы приобрели навыки критического анализа, обобщения и систематизации теорий, объясняющих механизмы функционирования и формирования психики в процессе профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия?	/тестовые задания NN 14-31
ОПК-2.3. Владеет навыками сбора, обработки и статистического анализа данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России Тема 11. Коммуникации в менеджменте. Тема 13. Мотивация труда в современных организациях. Тема 15. Организационная культура: формирование и управление.	1. Как проводить анализ управленческих проблемных ситуаций? 2. Какие навыки толерантного поведения вы знаете? 3. Какие вы приобрели навыки критического анализа, обобщения и систематизации теорий, объясняющих механизмы функционирования и формирования психики в процессе профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия?	Письменный контроль / эссе (т.31-42, 60-69) Устный контроль / опрос на сем занятии (т.8-11), экзамене (в.31 - 43) Тестирование /тестовые задания NN 32-48
ПК-2 Способен производить расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации			
ИПК-2.1. Знать: Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы экономического анализа и учета по-	Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы Тема 11. Коммуникации в менеджменте. Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации. Тема 13. Мотивация труда в современных организациях. Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте. Тема 15. Организационная культура: формирование и	В чем заключается специфика малых групп? Какие известны стадии формирования команды? В чем специфика управления малой группой? Какими свойствами должен обладать менеджер – руководитель малой группы? Какие проблемы возникают при управлении командой проекта?	Письменный контроль / эссе (т.43-45, 53-59) Устный контроль / опрос на сем занятии (т.6-8), экзамене (в.44 - 48) Тестирование /тестовые

<p>казателей деятельности организации и ее подразделений</p> <p>Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации</p> <p>Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью</p> <p>Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации</p> <p>Классификация методов и приемов, используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации</p> <p>Требования охраны труда</p> <p>Порядок ведения договорной работы</p> <p>Методы организации оперативного и статистического учета</p> <p>Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации</p>	<p>управление.</p> <p>Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.</p>	<p>Как специфика экономического проекта влияет на состав и функции малой группы?</p>	<p>задания NN 49-52</p>
<p>ИПК-2.2.</p> <p>Уметь:</p> <p>Применять методики определения экономической эффективности производства</p> <p>Анализировать производственно-хозяйственные планы организации</p> <p>Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации</p> <p>Выполнять необходимые для составления экономических разделов пла-</p>	<p>Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы</p> <p>Тема 11. Коммуникации в менеджменте.</p> <p>Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации.</p> <p>Тема 13. Мотивация труда в современных организациях.</p> <p>Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте.</p> <p>Тема 15. Организационная культура: формирование и управление.</p>	<p>Какие проблемы мотивации персонала возникают в малых группах?</p> <p>Какие формы власти наиболее применимы в малых группах?</p> <p>Какие требования к контролю работы персонала в малых группах?</p> <p>По каким принципам надо формировать команду проекта?</p> <p>Какие критерии эффективности работы малой группы?</p>	<p>Письменный контроль / эссе (т.46-47, 51-52)</p> <p>Устный контроль / опрос на сем занятии (т.3-5), экзамене (в.49 - 50)</p> <p>Тестирование /тестовые задания</p>

<p>нов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами</p> <p>Строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и интерпретировать полученные результаты</p> <p>Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений</p> <p>Использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p>	<p>Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.</p>		<p>NN 53</p>
<p>ИПК-2.3. Владеть:</p> <p>Формированием и проверкой планов финансово-экономического развития организации</p> <p>Выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации</p> <p>Проведением расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов</p> <p>Расчетом влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации</p> <p>Определением экономической эффективности организации труда и производства, внедрение ин-</p>	<p>Тема 1. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы</p> <p>Тема 11. Коммуникации в менеджменте.</p> <p>Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации.</p> <p>Тема 13. Мотивация труда в современных организациях.</p> <p>Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте.</p> <p>Тема 15. Организационная культура: формирование и управление.</p> <p>Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.</p>	<p>Насколько применимы методы самоменеджмента в малых группах?</p> <p>Как определить, на какой стадии формирования находится команда?</p> <p>Какие методы принятия решений наиболее эффективны в группах?</p> <p>Как контролировать выполнение поручений сотрудниками команды?</p> <p>Как оценить эффективность работы группы сотрудников?</p>	<p>Письменный контроль / эссе (т.48-50)</p> <p>Устный контроль / опрос на сем занятии (т.1-3, экзамене (в.49 - 50)</p> <p>Тестирование /тестовые задания NN 49-52</p>

<p>новационных технологий</p> <p>Проведением экономического анализа хозяйственной деятельности организации</p> <p>Подготовкой отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации</p> <p>Определением резервов повышения эффективности деятельности организации</p> <p>Совершенствованием форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации</p>			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

7.2.1. Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации экзамену

1. Основные черты менеджмента как типа управления.
2. Сущность и роль управления в развитии современного общества.
3. Эволюция управленческой мысли: школы, этапы, достижения.
4. История развития теории и практики в России.
5. Современные тенденции развития менеджмента.
6. Проблемы и перспективы развития менеджмента в России.
7. Многозначность менеджмента: практика, наука, искусство.
8. Современная методология менеджмента: процессный, системный и ситуационный подходы.
9. Проблемы и перспективы развития менеджмента в России.
10. Национальные модели менеджмента: общее и особенное.
11. Организация как объект управления. Виды организаций.
12. Внешняя среда организации, ее основные характеристики. Факторы среды прямого и косвенного воздействия.
13. Внутренняя среда организации. Основные факторы внутренней среды организации.
14. Цели организации, функции целей, требования к целям.
15. Классификация целей организации. Миссия организации.
16. Понятие, классификация и роль функций в системе менеджмента организации.
17. Общие и конкретные функции менеджмента: понятие, особенности, характеристика, взаимосвязь.
18. Планирование как функция менеджмента. Цели, задачи и принципы планирования.
19. Бизнес-планирование в современных организациях: цели, содержание разделов.
20. Управленческий контроль: методология и организация.
21. Организация как функция менеджмента.
22. Организационная структура управления организацией и ее основные элементы. Критерии рациональной структуры.
23. Виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения.
24. Принципы формирования организационных структур управления. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.
25. Пути совершенствования организационных структур управления.
26. Основы организационного проектирования: этапы, принципы, методы.

27. Понятие организационных изменений. Подходы к определению источников и причин организационных изменений.
28. Классификации организационных изменений. Процесс организационного развития.
29. Процесс менеджмента, его свойства и характеристики. Содержание процесса менеджмента.
30. Роль решений в процессе менеджмента. Процесс принятия управленческого решения.
31. Классификация управленческих решений.
32. Качество управленческих решений.
33. Взаимодействие человека и организации. Особенности управления трудовым поведением работника.
34. Управление группой и групповая динамика.
35. Основные элементы процесса коммуникаций.
36. Межличностные и организационные коммуникации в процессе менеджмента.
37. Понятие, классификация и роль информации в процессе менеджмента.
38. Информационные системы в менеджменте.
39. Мотивация в процессе менеджмента. Содержательные теории мотивации.
40. Мотивация в процессе менеджмента. Процессуальные теории мотивации.
41. Современные формы стимулирования труда в организации.
42. Роль управленческого персонала в менеджменте организации. Ролевая структура менеджера.
43. Требования к современному руководителю. Эволюция и современная модель компетентности менеджера.
44. Лидерство и власть. Формы власти и влияния.
45. Стиль работы руководителя и пути его улучшения.
46. Организационная культура: понятие, элементы, виды.
47. Типология организационных культур.
48. Формирование и управление организационной культурой.
49. Управление конфликтами в деловой организации.
50. Стратегия и тактика менеджмента.

7.2.1. Практические задания для подготовки к промежуточной аттестации экзамену

Задание 1

Фирма «Монолит» была создана в начале 90-х годов и за истекший период приобрела значительный вес на рынке бытовых услуг населению в своем городе, являясь практически монополистом в своей сфере. Город довольно большой, от Москвы далеко, а «Дом быта» один. Это позволяло поднимать расценки: заказ даже по очень высокой цене обходился заказчику дешевле, чем отдавать тот же заказ в Москву. Несмотря на рост бизнеса, собственник не поднимал зарплату персоналу и не закупал новое оборудование. Но растущие объемы производства требовали расширения штата сотрудников, в результате чего в компании появилась новая сотрудница Марина. Не имея опыта работы, Марина быстро всему училась, стремилась работать как можно более плодотворно, с максимальной отдачей. Через три года она уже была начальником отдела сбыта. Помимо своих прямых обязанностей ее интересовала работа фирмы в целом, у нее установились дружеские отношения со многими сотрудниками. Постепенно Владелец компании (он же директор) стал все больше доверять Марине и видел в ней свою преемницу, посвящая ее в тонкости бизнеса. Поэтому он был очень удивлен, когда Марина вдруг уволилась, а вскоре в городе появилась новая фирма бытового обслуживания «Мариша». Новая фирма предлагала более низкие расценки на услуги, гарантировала высокое качество и своевременное выполнение заказов. Постепенно заказчики стали уходить из «Монолита» к «Марише». Последней каплей стал уход главного бухгалтера. Хозяин «Монолита» понял, что пора действовать.

Вопросы: Что можно порекомендовать владельцу фирмы «Монолит»? Что привело фирму «Монолит» к кризису? Как можно оценить действия Марины с точки зрения

Задание 2

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

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

Вопросы:

1. *Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.*
2. *Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?*

Задание 3

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги. Текущее повышение персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 60 000 руб..

Компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы нематериальной мотивации.

Задание:

1. Предложите принципы формирования нематериальной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета нематериальной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Задание 4

Во время делового общения Ваш подчиненный Кузнецов в процессе обсуждения его проекта не принимает Ваших замечаний, «вышел из себя», разговаривает самоуверенно и грубо.

Его поведение подрывает Ваш авторитет, ведь на совещании присутствуют все сотрудники вверенного Вам подразделения.

Вопросы

Что Вы предпримете? Опишите свои действия.

Задание 5

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента. Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров.

Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Задание 6

Вы – руководитель. Вас беспокоит, что между некоторыми вашими подчиненными возникают конфликты, нарушены деловые взаимоотношения.

Что Вы предпримите в первую очередь для оздоровления психологической атмосферы в коллективе?

Возможные действия

- 1) Вызову конфликтующих и попрошу объяснить причины недовольства друг другом. Виновных накажу
- 2) Приглашу специалистов, занимающихся конфликтами на производстве, чтобы они, изучив ситуацию, дали свои рекомендации
- 3) Созову собрание, на котором предложу обсудить создавшееся положение и выработать меры для налаживания благоприятного климата в коллективе
- 4) Проверю четкое исполнение должностных инструкций. О результатах доложу на общем собрании коллектива. Предложу создать комиссию по разработке четких должностных инструкций каждого работника
- 5) Организую для своих подчиненных семинар-учебу или деловую игру для обучения их этике делового поведения.

Задание 7

Коммерческий и генеральный директор производственной КОМПАНИИ выдвигают идею — отказаться от собственного производства и разместить заказы по контрактной схеме в Китае. Эта идея появилась после посещения генеральным и коммерческим директорами бизнес-семинара по аутсорсингу, а также связана с проблемами расширения бизнеса из-за положения на рынке труда. Однако, стратегия встречает резкое неприятие директора по производству и совладельца компании.

Вопросы: Как оценить готовность КОМПАНИИ к контрактному производству? Как коммерческому директору убедить коллег в эффективности новой стратегии развития компании? По каким критериям можно оценить перспективность предложенной стратегии?

Задание 8

На совещании у вице-президента фирмы обсуждался важный вопрос. Директор филиала «Комбета» доложил о варианте решения, который предварительно обсуждался в филиале. Начальник производственного отдела филиала «Комбета» предложил другое техническое решение, которое вице – президент нашел более удачным.

После совещания директор филиала сделал замечание начальнику производственного отдела за то, что тот выступил против его решения, и заявил, что у них должна быть общая точка зрения. В ответ на это начальник отдела обвинил своего руководителя в бюрократизме и подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах.

После этого инцидента отношения между начальником отдела и директором филиала резко обострились. В результате начальник отдела написал заявление об увольнение по собственному желанию.

Вопрос: Возможны ли пути разрешения данной конфликтной ситуации?

Задание 9

Сотрудник IT-компания пришел к выводу, что фирма не может обеспечить его дальнейшего профессионального и карьерного роста. В результате он уволился и решил открыть собственный бизнес аналогичной направленности, не поставив об этом в известность бывшего начальника. Узнав об этом, директор компании предпринял максимум усилий, чтобы помешать развитию нового бизнеса своего бывшего сотрудника.

Вопросы: Стоило ли сотруднику поставить в известность руководство о своих планах при увольнении? Изменило бы это что-то в сложившейся ситуации? Могут ли бывшие коллеги договориться и мирно сосуществовать? Как следует руководству относиться к своим сотрудникам, которые рассматривают работу в фирме как стартовую площадку для открытия своего бизнеса?

Задание 10

Вы – руководитель. Авторитетный и высококвалифицированный сотрудник вашего подразделения Петров перенес тяжелую болезнь. Когда после лечения он вернулся на рабочее место, трудоспособность его составляла 50% от прежней, и он уже не мог выполнять свою работу. Поскольку раньше Петров хорошо зарабатывал и имел личное влияние на своего непосредственного руководителя, тот «дописал» его месячный заработок до уровня среднего по предприятию, поверив обещаниям, что скоро он восстановит свою прежнюю работоспособность. Это вызвало недовольство других работников. Они обвинили своего непосредственного руководителя в том, что приписывая Петрову, он обделяет остальных. Что Вы предпримите?

Возможные действия

1. Наложу строгое взыскание на непосредственного руководителя и обяжу его в последующем платить Петрову за фактически выполненную работу
2. Вызову Петрова и предложу ему другую работу – по силам, но менее оплачиваемую
3. Приду на рабочее место Петрова, посмотрю, как он работает, поговорю с ним о перспективах. В беседе дам понять, что приписок к зарплате больше не будет, но, если он пожелает остаться в коллективе, найдем ему работу по силам.
4. Попытаюсь убедить жалобщиков в несправедливости их заявления. Ведь Петров много сил отдал предприятию. Пусть работает, пока не подберет себе подходящего места, ведь у него семья, дети
5. Передам жалобу на рассмотрение собрание коллектива, пусть сами решают, как поступить с Петровым

Задание 11

Ваши заместители и другие подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы вы, на ваши замечания не реагируют, продолжая работать по-своему.

Как поступать в этом случае?

Задание 12

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Вопросы: Как поступите вы? Почему?

Задание 13

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Вопросы: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задание 14

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NOFROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Вопросы: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задание 15

Вас только что приняли на работу. Вам все безумно нравится: и обстановка, и коллектив, и заработная плата. Каждый раз, когда Вы заходите в кабинет к руководству, то обращаете внимание на огромный сейф, стоящий за столом начальника. Однажды, заметив как Вы смотрите на него, начальник говорит: " Там очень ценные документы, от которых зависит существование всей нашей компании". Случается так, что Ваш руководитель уезжает в отпуск и оставляет Вам ключ от сейфа и своего кабинета. И тут, как назло в здании начинается пожар. Вы находитесь рядом с кабинетом руководства и понимаете, что если достанете документы из сейфа, то подорвете свой авторитет, если оставите, то лишитесь работы (ведь документы имеют огромную ценность).

Вопросы:

Как Вы будете действовать в этой ситуации? Если вытащите документы, то как потом Вы будете оправдываться перед руководством

Задание 16

Год назад маркетолог компании ушла в декретный отпуск. На ее место взяли новую сотрудницу, которая весьма успешно проявила себя в этой должности, более того, сравнение явно не в пользу ее предшественницы. Но молодая мать решила вернуться на работу — основания законны. Надо решить, кого выбрать, поскольку двух маркетологов фирме не нужно.

Вопрос: Как поступить руководству компании?

Задание 17

В 1932г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал 7 основных положений менеджмента:

1. не хитря, будь честным;
2. будь хозяином на своем месте;
3. не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
4. относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;
6. с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
7. не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ - только один – «На общество».

Вопросы

1. *В чем заключается социальная направленность менеджмента?*
2. *Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?*
3. *Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.*

Задание 18

Молодой и толковый работник весьма самоуверен и спесив. Считает себя самым умным, к окружающим относится свысока, заносчив. Указания принимает с неохотой, на замечания реагирует болезненно. Все это отражается на моральном климате в коллективе, мешает работе.

Что в этом случае следует предпринять?

Задание 19

Генеральный директор КОМПАНИИ стремится держать все под контролем. Из-за этого ему не хватает сил и времени на решение ключевых проблем развития бизнеса. Он считает, что не может позволить топ-менеджменту самостоятельность, поскольку не видит среди исполнителей людей, способных грамотно оценить ситуацию. В результате нежелания делегировать полномочия срывается крупный контракт, который готовил его заместитель.

Вопросы: Как поступить в этой ситуации генеральному директору? Какие из своих полномочий он мог бы передать заместителю, чтобы тот смог с ними справиться? Насколько, как Вам кажется мотивирован заместитель на самостоятельные действия?

Задание 20

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Вопросы: Что вы предпримите? Почему?

Задание 21

В компании «АЛЪЯНС» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48 % работников, 52 % такой информацией не имеют. Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44 % респондентов, 15% считают, что информации недостаточно и ее негде взять. Вопросам, связанным с деятельностью компании, уделяется в десять раз больше времени и внимания на совещаниях, при беседах с руководителями, чем вопросам, связанным с интересами работников.

Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация труда в компании. Из опрошенных только 11, 7% считают, что фирма стремится создать высокое качество трудовой жизни для работников, 17, 6% респондентов ощущают постоянное внимание к себе как к человеку. Только 4% ответили «да» на вопрос. «Планируете ли вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос «Знаете ли Вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «да».

Вопрос: Что в этой связи порекомендовали ли бы Вы топ-менеджерам компании «АЛЪЯНС»?

Задание 22

Вас назначают руководителем учреждения социального обслуживания, в котором специалисты не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать?

Задание: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность

Задание 23

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Вопрос: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задание 24

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Вопросы: Кому Вы поручите проект? Почему?

Задание 25

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Задание 26

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным. Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей.

Проходило полгода, и любимчик попал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите это же бред!» говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Вопросы: Какого стиля управления придерживается Михаил? Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю? Что можно сделать, чтобы уменьшить текучесть персонала

Задание 27

Вы руководитель колл-центра. Ваш сотрудник делает одну и ту же ошибку по заведению нового клиента в программу. Постоянно обращается к Вам за помощью устранения в дальнейшем ошибки, так как программа зависает. В очередной раз, несмотря на напоминание перед выполняемой задачей, допустил ту же ошибку. Ваша реплика: «Сколько можно спрашивать одно и то же. Я уже отвечал(а) на этот вопрос тебе следует вспомнить и найти ответ самостоятельно. Вообще, у тебя, наверное, просто нет желания работать по стандартам компании, ты вечно опаздываешь, все откладываешь на потом, ко всему относишься с невниманием».

Вопросы: Насколько корректно Ваше замечание сотруднику? Как Вы дальше поступите с этим сотрудником?

Задание 28

Во время кризиса объем работ в одном из структурных подразделений организации сократился и руководство организации приняло решение о сокращении персонала (1 штатная единица) и распределении функций сокращенного работника между оставшимися сотрудниками. Чтобы не увольнять работника, ему было предложено перейти в другое структурное подразделение, где имелась вакантная должность. Решение руководства вызвало недовольство и сопротивление персонала проводимым структурным изменениям.

Вопросы:

- 1. Что, по Вашему мнению, является причиной сопротивления переменам*
- 2. Какие методы преодоления сопротивления изменениям следует использовать?*

Задание 29

Раньше бухгалтерия ОАО «Новосибирсккнига» работала в программе БЭСТ-4. Руководство решило переходить на программу 1С Бухгалтерия. Оказалось, что при осуществле-

нии данной программы развития сопротивление со стороны персонала превысило все ожидаемые последствия.

Вопросы: Что, по Вашему мнению, является причиной сопротивления переменам?

Какие методы преодоления сопротивления изменениям следует использовать?

Задание 30

Вы являетесь инспектором, и во время посещения филиала вашего банка в крупном городе вы отмечаете значительную неэффективность его работы. Работа одного отдела часто тормозится работой другого. Деятельность отделов не согласуется между собой. Каждый из них занимается достижением своих собственных целей. Клиенты мирятся с задержками, особенно если решение их вопроса зависит от нескольких отделов. Отчеты часто запаздывают, и внутри организации сложилась атмосфера если не озлобленности, то, по меньшей мере, разобщенности.

Вопросы: В чем, по вашему мнению, причины сложившейся ситуации? Кто виноват? Какие действия вы бы предприняли для улучшения ситуации?

Задание 31

Фармацевтическая компания XYZ производит лекарственный препарат, ослабляющий головную боль при мигрени. Он продавался в США и сначала считался достаточно безопасным для продажи без рецепта. Однако после его широкого распространения выясняется, что его побочным эффектом у значительного числа пациентов оказывается острая депрессия, иногда служащая причиной самоубийств. Поэтому препарат признан слишком опасным для продажи его в США без рецептов и разрешен к употреблению только под контролем врача. Врачей предупредили об опасном побочном эффекте препарата и рекомендовали строго следить за симптомами возникновения депрессии у их пациентов. Кроме США препарат продается и во многих других странах. После принятого в США решения об ограничении условий его продажи аналогичные решения были приняты еще в ряде стран. Но в некоторых странах такие решения не были приняты. Фармацевтическая компания XYZ продолжает там продавать этот препарат. Он продается без рецепта, а информация о возможности его опасных побочных эффектов отсутствует.

Вопрос: Оправданно ли морально действие компаний, а если нет, то почему?

Задание 32

В результате долгих поисков на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал. Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он четко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными. Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем.

Но среди подчиненных были три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность, и они не понимали почему руководителем не стал один из них. На совещаниях подразделения они постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Вопросы: Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации? Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными? Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает? Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества? Что вы посоветовали бы этому руководителю?

Задание 33

Основатель и владелец компании «Крокус» Иван Беляев начинал свой бизнес с нуля. Иван был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Иван оказался весьма посредственным. Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Иван был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение бесполезно.

Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято. И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Иван стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы: Какого стиля управления придерживается Иван? Каких личных качеств не хватает Ивану как руководителю? Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры? Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления? Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

7.3. Примерные тестовые задания для

контроля (мониторинга) качества усвоения материала, в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний²

Выберите вариант/варианты правильного ответа:

1. Чем в наибольшей степени обусловлено возникновение и развитие менеджмента:
 - 1) разделением и кооперацией труда
 - 2) необходимостью прогнозирования конкретного результата труда
 - 3) квалификацией работников
 - 4) уровнем развития производительных сил
2. В теории менеджмента классической школой управления называют:
 - 1) количественную школу управления
 - 2) школу человеческих отношений
 - 3) административную школу

²Рубежный контроль знаний проводится для студентов очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено»/«не зачтено»

- 4) школу научного управления
3. К представителям школы научного менеджмента можно отнести:
 - 1) фон Бергаланфи, Друкера
 - 2) Мейо, Ротлисберга, Маслоу, Макгрегора
 - 3) Файоля, Муни, Вебера, Урвика
 - 4) Тейлора, Гантта, Гилбретов
4. Основные принципы управления сформулировал:
 - 1) А. Файоль;
 - 2) М. Вебер;
 - 3) Ф.У. Тейлор;
 - 4) Э. Мэйо
5. Школа поведенческих наук основное внимание уделяла:
 - 1) нормированию труда и рационализации труда рабочих;
 - 2) функциям и принципам управления;
 - 3) повышению эффективности деятельности отдельного работника;
 - 4) межличностным отношениям в коллективе
6. Знаменитые «хотгорнские эксперименты» проводил:
 - 1) М. П. Фоллет
 - 2) Э. Мэйо
 - 3) Р. Оуэн
 - 4) А. Маслоу
7. Автором «Всеобщей организационной науки» или «Тектологии» является:
 - 1) Витке Н.А.
 - 2) Керженцев П.М.
 - 3) Богданов А.А.
 - 4) Гастев А.К.
8. Автором концепции трудовых установок является:
 - 1) Гастев А.К.
 - 2) Столыпин П.А.
 - 3) Богданов А.А.
 - 4) Розмирович Е.Ф.
9. Разработка теорий мотивации является достижением
 - 1) классической школы управления
 - 2) школы человеческих отношений
 - 3) количественной школы управления
 - 4) школы поведенческих наук
10. Системный подход к управлению предполагает:
 - 1) последовательную реализацию основных функций управления
 - 2) учет взаимосвязи и взаимозависимости составных частей организации
 - 3) применение методологии менеджмента к решению конкретных ситуаций
11. Формальная организация – это:
 - 1) фактически сложившаяся и функционирующая система
 - 2) предприятие или учреждение, имеющее утвержденный устав и другие нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность
 - 3) коллектив совместно работающих людей
12. Какие факторы из перечисленных относятся к среде прямого воздействия:
 - 1) поставщики;
 - 2) потребители;
 - 3) персонал организации;
 - 4) демографические факторы;
 - 5) организационная структура;
 - 6) конкуренты;
 - 7) международные события.

13. Внешняя среда организации характеризуется:
- 1) сложностью, стабильностью и предсказуемостью
 - 2) сложностью, динамичностью и неопределенностью
 - 3) неповторимостью, хаотичностью, целенаправленностью
 - 4) сложностью, упорядоченностью, согласованностью.
14. Что из перечисленного относится к внутренней среде организации:
- 1) структура
 - 2) цели
 - 3) конкуренты
 - 4) персонал
 - 5) потребители
15. Поставщики относятся к факторам внешней среды:
- 1) прямого воздействия
 - 2) косвенного воздействия
16. С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...
- 1) видение будущего, которого желательно достичь
 - 2) объективная тенденция развития организации
 - 3) результат, на достижение которого направлено управление
 - 4) желательное, необходимое и возможное состояния управляемой системы
17. Основными требованиями к целям организации являются:
- 1) измеримость,
 - 2) достижимость;
 - 3) конкретность;
 - 4) гибкость
 - 5) все перечисленное
18. Участники общества с ограниченной ответственностью:
- 1) не несут ответственности по его обязательствам;
 - 2) несут полную ответственность по его обязательствам всем своим имуществом;
 - 3) несут риск убытков в пределах внесенной суммы в уставный капитал
19. Что из перечисленного относится к организационно-правовым формам коммерческих организаций:
- 1) учреждение
 - 2) коммандитное товарищество
 - 3) государственная корпорация
 - 4) государственное унитарное предприятие
 - 5) акционерное общество
 - 6) фонд
 - 7) синдикат
20. Государственная корпорация является:
- 1) коммерческой организацией
 - 2) некоммерческой организацией
21. Что из перечисленного относится к организационно-правовым формам некоммерческих организаций:
- 1) учреждение
 - 2) коммандитное товарищество
 - 3) государственная корпорация
 - 4) государственное унитарное предприятие
 - 5) ассоциация
22. Государственное унитарное предприятие является:
- 1) коммерческой организацией
 - 2) некоммерческой организацией
23. Характерными чертами бюрократической организации является:

- 1) жесткая централизация управления
- 2) гибкость
- 3) строгая иерархичность построения
- 4) четкая регламентация деятельности каждого работника
- 5) усиление самостоятельности производственных отделений

24. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1	Преимущество линейно-функциональной структуры		А	Рост затрат на содержание аппарата управления
2	Недостаток линейно-функциональной структуры		Б	Невосприимчивость к технологическим нововведениям
3	Преимущество дивизиональной структуры		В	Четкое распределение функций и задач между подразделениями
4	Недостаток дивизиональной структуры		Г	Оперативно-хозяйственная самостоятельность подразделений

25. Процесс деления организации на отдельные блоки – это:

- 1) централизация;
- 2) департаментизация;
- 3) децентрализация;
- 4) коммерциализация.

26. К бюрократическим структурам обычно относят:

- 1) линейно-функциональные;
- 2) проектные;
- 3) линейно-штабные;
- 4) матричные

27. К методам организационного проектирования относятся:

- 1) метод мозгового штурма
- 2) метод структуризации целей
- 3) метод аналогий
- 4) морфологический анализ

28. Характерными чертами матричной структуры управления организации является:

- 1) жесткая централизация управления
- 2) двойственность подчинения
- 3) строгая иерархичность построения
- 4) усиление самостоятельности производственных отделений

29. Под термином «функции менеджмента» понимается:

- 1) внутренняя устойчивость параметров эффективности
- 2) совокупность объективно необходимых работ и операций по управлению организацией, объединенных целевой направленностью и однородностью содержания
- 3) системный подход к принятию управленческих решений
- 4) способ, связанный со спецификой воздействия на управляемый
- 5) объект для достижения поставленной цели

30. Организация как функция управления:

- 1) состоит в выборе оптимальной организационной структуры и обеспечении ее деятельности необходимыми ресурсами
- 2) состоит в выборе оптимальной альтернативы текущего или перспективного развития объекта управления
- 3) состоит в обеспечении согласованности действий подразделений и исполнителей
- 4) состоит в наблюдении за расходом ресурсов с целью сохранения направления движения организации к поставленной цели

31. К основным функциям менеджмента относятся:

- 1) планирование

- 2) маркетинг
- 3) контроль
- 4) мотивация
- 5) финансирование
- 6) линейное руководство

32. Соотнесите понятие и его содержание

1	Мотивация	А	Внешние побуждения работника к деятельности
2	Мотив	Б	Использование мотивов поведения в управлении деятельностью работников
3	Стимул	В	Внутренние побуждения работника к деятельности
4	Мотивирование	Г	Побуждение человека или группы к активной и эффективной деятельности

33. Концепция двухфакторной теории мотивации разработана:

- 1) А. Маслоу;
- 2) В. Врумом;
- 3) М. Месконом;
- 4) Ф. Герцбергом

34. Теория справедливости относится:

- 1) к содержательным теориям мотивации
- 2) к процессуальным теориям мотивации
- 3) к теориям принудительной мотивации

35. По времени осуществления выделяют следующие виды контроля:

- 1) предварительный, текущий и заключительный (итоговый)
- 2) постоянный (непрерывный), периодический и эпизодический
- 3) стратегический и оперативный

36. К содержательным теориям мотивации относится теория:

- 1) ожиданий В. Врума;
- 2) справедливости С. Адамса;
- 3) приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- 4) модель Портера-Лоулера.

37. С точки зрения теории мотивации «валентность» – это:

- 1) предполагаемая степень справедливости ожидаемого вознаграждения;
- 2) предполагаемое ожидание в отношении будущего вознаграждения;
- 3) предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие назначения вознаграждения;
- 4) ожидание определенных затрат, необходимых для получения вознаграждения.

38. Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера, является:

- 1) диктаторской
- 2) харизматической
- 3) принудительной
- 4) экспертной

39. Содержательные теории мотивации основаны на анализе:

- 1) конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности
- 2) предпочтений в развитии персонала
- 3) причин объединения людей в организации
- 4) потребностей человека

40. Модель Лаймана Портера – Эдварда Лоулера основана на теориях:

- 1) А. Маслоу и Ф. Герцберга;
- 2) постановки цели и ожидания;
- 3) человеческих потребностей;
- 4) ожидания справедливости.

41. «Теория Х» предполагает, что:

- 1) работата также естественна для человека, как игра для ребенка;
 - 2) средний человек стремится к ответственности;
 - 3) средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности;
 - 4) верно (1+2).
42. Власть в организации – это неограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников на достижение целей организации:
- 1) да;
 - 2) нет.
43. Повседневная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние, в менеджменте называется термином
- 1) «имиджменеджера»
 - 2) «стиль менеджмента»
 - 3) «метод управления»
 - 4) «функция управления»
44. Осуществляя управленческую деятельность, менеджеры, по мнению Минцберга, играют ... ролей:
- 1) 5;
 - 2) 10;
 - 3) 15;
 - 4) 20
45. В процессе обмена информацией отправитель – это:
- 1) лицо, которое генерирует и передает информацию;
 - 2) собственно информация, закодированная посредством символов;
 - 3) средство передачи информации;
 - 4) лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.
47. К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят:
- 1) яркие раскраски в одежде
 - 2) строгий деловой костюм
 - 3) доброжелательную атмосферу общения
 - 4) классический стиль кабинета
48. Овладение искусством самоменеджмента ведет к уменьшению стрессов:
- 1) да;
 - 2) нет
49. Привлечение лиц, обладающих специальными знаниями и опытом, к исследованию сложных специальных вопросов, с целью получения их выводов, рекомендаций составляет суть принятия управленческого решения по методу:
- 1) теории игр
 - 2) дерева решений
 - 3) прогнозирования
 - 4) экспертных решений
50. Основными препятствиями на пути повышения эффективности межличностных коммуникаций в менеджменте являются:
- 1) различная компетентность партнеров по коммуникациям
 - 2) информационная перегрузка менеджеров
 - 3) семантические барьеры
 - 4) неудовлетворительная структура организации
 - 5) невербальная информация
51. Отсутствие личной настойчивости в разрешении конфликта, стремление занять нейтральную позицию характерно для:
- 1) ухода от конфликта
 - 2) разрешения конфликта силой;
 - 3) разрешения конфликта через сотрудничество;

- 4) разрешения конфликта через компромисс;
- 5) приспособления

52. Проведение переговоров через взаимные уступки, принятие точки зрения другой стороны, но лишь в определенной степени, характерно для:

- 1) ухода от конфликта
- 2) разрешения конфликта силой;
- 3) разрешения конфликта через сотрудничество;
- 4) разрешения конфликта через компромисс
- 5) приспособления

53. Коммуникативная направленность конфликта бывает:

- 1) спровоцированной;
- 2) горизонтальной;
- 3) длительной;
- 4) социальной.

7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания

7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.1

Шкала оценивания на экзамене

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины

	ны; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Таблица 7.4.1.2

Шкала оценивания на рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления.
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.2.1

Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

	<ul style="list-style-type: none"> - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

7.4.3. Тестирование

Таблица 7.4.3

Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

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

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимися практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность реше-

ния выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

Устный опрос - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

Семинарские занятия - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена ссылками на источники, авторитетные точки зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов

Кейс-метод (*Case study*) – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалифика-

ционные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта (анализ документов, текстов, критика, разработка схем и др.);
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например формулирование целей миссии, и т. п.).

РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ Нормативно-правовые документы

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.07.2015) [Электронный ресурс]. Режим доступа: КонсультантПлюс.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1–3 (действ.ред.). [Электронный ресурс]. Режим доступа: Консультант Плюс

Основная литература

Орлов А.И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для обучающихся вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д. Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.– ЭБС «IPRsmart». 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Дополнительная литература

Кокшарова Е.А. Проектный менеджмент : учебно-методическое пособие / Кокшарова Е.А., Бужинская Н.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 110 с. — ISBN 978-5-4497-2246-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131800.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с.– ЭБС «IPRsmart». — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.– ЭБС «IPRsmart». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

Интернет-ресурсы,

Организация безопасности и сотрудничества в Европе: <http://www.osce.org/>

Организация Объединенных наций: <http://www.un.org/>

Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе: www.osce.org

Совет Европы: <http://www.coe.int>

ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org>

современные профессиональные базы данных,

Всемирная организация здравоохранения: <http://www.who.ch/>

Всемирная торговая организация: www.wto.org

Европейский парламент: <http://www.europarl.eu.int>

Европейский Союз: <http://europa.eu.int>

Международная организация труда: <http://www.ilo.org>

информационно-справочные и поисковые системы

ЭБС «IPRsmart» <http://www.iprbookshop.ru>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.con-sultant.ru>

Комплект лицензионного программного обеспечения

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

Свободно распространяемое программное обеспечение

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

Программное обеспечение отечественного производства:

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO - 3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (11 столов, 22 стульев, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя). <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы	Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета