Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«Международный славянский институт»

129085, г. Москва, ул. Годовикова, д. 9, стр. 25, тел./факс 602-46-76,

e-mail: info@slavinst.ru

Кафедра экономики и организации предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:

Решением Ученого Совета МСИ

Протокол № 1

«27» августа 2021

Ректор МСИ, к.э.н., профессор

_____ Т.Е. Никитина

«27» августа 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ:

МСИ

Подписан: МСИ
Основание: Я подпишу автором этого документа
Дата: 2021.09.17 10:09:23+03'00'

Менеджмент

(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

утверждено приказом Минобрнауки России от 18 ноября 2013 года № 1245
ФГОС ВО утвержден приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 954

Профиль (специализация) подготовки

Финансы и кредит

(указывается наименование профиля или специализации подготовки)

Квалификация (степень)

БАКАЛАВР

(указывается бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения: **Очная**

Индекс дисциплины: **Б1.О.15**

Трудоемкость дисциплины: **216**

Форма итогового контроля: **Экзамен**

Москва, 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины. 3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата направления 38.03.01 "Экономика" 3
3. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата направления 38.03.01 "Экономика" ... 3
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 4
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 4
5.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий 4
(в академических часах) 4
5.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) 6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы 10
обучающихся по дисциплине (модулю) «Менеджмент» 10
7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) 12
7.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю) 12
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы 15
7.2.1. Экзамен 15
7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций 19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) 22
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля) 22
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 23
11. Приложения 24
11.1 Методические рекомендации по применению активных и интерактивных форм обучения 24
11.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) 36
11.3. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) 40
11.4. Особенности организации образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья 40
11.5. Практикум по дисциплине 41
11.6 Тестовые задания для самоконтроля знаний студентов по дисциплине «Менеджмент» 50

1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины.

Целью изучения курса «Менеджмент» является формирование у будущих бакалавров экономики целостного представления о сущности общего процесса управления; знакомство с различными формами и основными этапами становления; указанием специфики развития науки управления в различных странах.

Задачи изучения дисциплины «Менеджмент»:

– познакомить слушателей с основными концепциями менеджмента и процессом их эволюции;

– познакомить с основными функциями менеджмента и связующими процессами управления;

– рассмотреть эффективные технологии управления предприятием в современной высококонкурентной среде;

– научить организовать совместную деятельность и мотивировать еѐ эффективность;

– научить использовать современные технологии менеджмента при разработке управленческих решений;

– подготовить к разрешению конфликтных ситуаций на предприятии и способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;

– научить находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;

– оценивать и анализировать конкурентные преимущества организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата направления 38.03.01 "Экономика"

В результате освоения ОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине (модулю) «Менеджмент»:

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;

ПК-2 Способен организовать эффективную деятельность подразделения, осуществляющего потребительское кредитование.

3. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата направления 38.03.01 "Экономика"

Данная дисциплина (модуль) относится к базовой части Б1.О.15 и изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и компетенции, полученные в результате изучения гуманитарных, социальных, математических и естественнонаучных дисциплин, имеет тесную логическую взаимосвязь и с другими дисциплинами, изучаемыми в учебном заведении, а также при выполнении выпускной квалификационной работы.

Дисциплина «Менеджмент» является теоретическим курсом, обеспечивает обязательный минимум знаний студентов для профессиональной деятельности в качестве менеджера. Изучение «Менеджмента» базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения таких дисциплин, как макро- и микроэкономика, экономическая теория, экономика предприятия, статистика, правоведение, теория конкуренции, финансы и кредит, этика бизнеса и др.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины (модуля) составляет 6 зачетных единицы (ЗЕ), 216 академических часов.

Таблица 1. Выписка из учебного плана

№ п/п	Семестр	Трудоемкость		Лекционные занятия (*час.*)	Лабораторные занятия (*час.*)	Практические занятия (*час.*)	КСР (*час.*)	СРС (*час.*)	Контроль	Форма контроля
		зач. ед.	час							
очная	2	6	216	22	-	26	-	132	36	экзамен
заочная	5	6	216	6	-	6	-	195	9	экзамен

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

5.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Таблица 2. Тематический план дисциплины

для очной формы обучения

№	Раздел дисциплины (темы)	Семестр	Виды учебной работы, включая	Форма	нтроль (в

п/п				самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					промежуточной аттестации *(по семестрам)*	
				Лек	Лаб	Пр	КСР	СРС		
1	Методологические аспекты менеджмента	2	23	2	-	2	-	14	-	-
2	Принципы и функции менеджмента	2	24	2	-	3	-	14	-	-
3	Методы менеджмента	2	25	2	-	3	-	14	-	-
4	Организационные формы управления предприятием в рыночной экономике	2	26	2	-	3	-	15	-	-
5	Технология принятия решений в менеджменте	2	27	2	-	3	-	15	-	-
6	Управление трудом	2	28	3	-	3	-	15	-	-
7	Менеджмент и производственный потенциал предприятия	2	29	3	-	3	-	15	-	-
8	Кадры управления. Стиль управления	2	30	3	-	3	-	15	-	-
9	Элементы функционального менеджмента	2	31	3	-	3	-	15	Экзамен	36
10	**Итого:**	216		22	0	26	0	132		36

для заочной формы обучения

№ п/п	Раздел дисциплины (темы)	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Форма промежуточной аттестации *(по семестрам)*	Контроль (в часах)
				Лек	Лаб	Пр	КСР	СРС		
1	Методологические аспекты менеджмента	5	19	0,5	-	0,5	-	21	-	-
2	Принципы и функции менеджмента	5	19	0,5	-	0,5	-	21	-	-
3	Методы менеджмента	5	19	0,5	-	0,5	-	21	-	-
4	Организационные формы управления предприятием в рыночной экономике	5	20	0,5	-	0,5	-	22	-	-
5	Технология принятия решений в менеджменте	5	20	0,5	-	0,5	-	22	-	-
6	Управление трудом	5	21	0,5	-	0,5	-	22	-	-
7	Менеджмент и производственный потенциал предприятия	5	21	1	-	1	-	22	-	-

8	Кадры управления. Стиль управления	5	22	1	-	1	-	22	-	-
9	Элементы функционального менеджмента	5	22	1	-	1	-	22	Экзамен	9
10	**Итого:**	216		6	0	6	0	195		9

5.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

Содержание лекционного курса

Лекция 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность и необходимость менеджмента. Развитие теории и практики менеджмента. Научные школы менеджмента. Сравнительный анализ моделей менеджмента. Составляющие понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента. Деятельность менеджера и его задачи. Характерные черты эффективного менеджмента.

Лекция 2. ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Законы менеджмент. Принципы менеджмента. Функции менеджмента. Содержание общих функций менеджмента. Планирование. Организация. Регулирование. Координация. Мотивация. Руководство. Контроль.

Лекция 3. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность методов менеджмента, их характеристика. Экономические методы менеджмента. Коммерческий расчет. Цены и ценообразование. Финансирование. Кредитование. Налоговая система. Страхование. Маркетинг. Административно-правовые методы менеджмента. Социально-психологические методы менеджмента.

Лекция 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Система менеджмента на предприятии как социально-управляемая система. Понятие организационной структуры управления, ее элементы, принципы проектирования. Типы организационных структур, их характеристика. Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях.

Лекция 5. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Сущность управленческих решений, их характеристика. Виды управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому решению. Информационное обеспечение управленческих решений.

Лекция 6. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ

Эволюция теории управления трудом. Влияние теорий управления на природу человека. Теории мотивации в менеджменте. Человек и организация.

Лекция 7. МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Потенциал предприятия. Управление конкурентоспособностью. Менеджмент в инновационной стратегии предприятия. Управление производительностью. Менеджмент и показатели хозяйственной деятельности предприятия.

Лекция 8. КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ
Правила эффективного менеджмента. Стиль руководства. Правила хорошего менеджера. «Решетка» Р. Блейка. Управление конфликтами. Менеджер и стресс. Деловая карьера и ее организация.

***Лекция 9.* ЭЛЕМЕНТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**
Элементы стратегического менеджмента. Управление рисками. Работа менеджеров в кризисной ситуации. Элементы этики делового общения.

Темы практических/семинарских занятий

Практическое занятие № 1
Тема 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА
Ситуации для обсуждения
1. В США говорят так: «Пока менеджер либо предприниматель работает, он должен учиться». Правильно ли это?
2. Необходимо ли изучать зарубежный опыт при повышении квалификации работников? Составьте программу подготовки специалиста-менеджера.
3. Целесообразно ли стажировать наших управленцев за рубежом?
4. Акио Морита, создатель и глава всемирно известной электронной корпорации «Сони», неоднократно повторял американским бизнесменам: «Вы уважаете только деловых людей, которые умеют быстро заработать деньги. Мы же в Японии ценим наших инженеров и техников: для нас честью является трудиться в области непосредственного производства». Прокомментируйте. Как соотнести эти слова с российской практикой управления?
5. Сформулируйте систему знаний современного менеджера. Как долго необходимо учить менеджеров?

Практическое занятие № 2
***Тема 2.* ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**
Ситуации для обсуждения
1. При проведении реконструкции цеха мастер Иванов И.И. получил задание предложить кандидатуры работников своего цеха (в количестве 10 человек) для перевода на другую работу. Мастеру не хотелось бы обижать подчиненных ему людей, поэтому он нашел следующее решение вопроса: он предлагает начальнику цеха список из 20 человек и просит его выбрать тех десятерых, которые ему кажутся подходящими. Однако начальник цеха такое решение вопроса отклонил.
Какой принцип управления использовал начальник цеха, отказав мастеру? Какой принцип управления хотел применить Иванов И.И., обратившись к начальнику цеха? Почему решение мастера было отклонено?
2. Двадцатидвухлетний лейтенант, направленный на службу на аэродром, получил должность офицера технического обслуживания самолетов. Лейтенанту предложен личный кабинет, под его руководством должны находиться 30 военнослужащих. Первым его помощником оказался сержант, занимавшийся аэродромным техническим обслуживанием, ему 25 лет. Лейтенант постоянно кричал из своего кабинета: «Эй, сержант, живо сюда!» И тот приходил – неизменно и беспрекословно.
Какую форму власти использовал лейтенант? Насколько эффективна такая власть? Каково, по Вашему мнению, отношение сержанта к лейтенанту как к руководителю?
3. Как Вы оцениваете следующее высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: «Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей»?

4. «Организовывать – это значит сначала оценить возможность, а уж потом ставить задачу». Верно ли это?
5. «Хорошо спланировано – наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание.

Практическое занятие № 3.
Тема 3. **МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**
Ситуации для обсуждения
1. Необходимо разработать мероприятия по стабилизации кадров на предприятии. Какие методы менеджмента использовать? Сформулируйте мероприятия.
2. На одном предприятии был поставлен эксперимент. Через месяц результаты были следующими: станок всегда был в порядке, рабочий стал помогать друзьям в бригаде, его сменная выработка увеличилась на 15%. Охарактеризуйте сущность эксперимента. С помощью каких мероприятий можно достичь описанного результата?
3. При решении вопросов повышения квалификации кадров целесообразна ли их стажировка за рубежом? Необходимо ли приглашать менеджеров из-за границы для работы на российских предприятиях?

Практическое занятие № 4
Тема 4. **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**
Ситуации для обсуждения
1. Какая связь между организационной структурой и кристаллической решеткой металла?
2. Имеется ли связь между сокращением управленческого аппарата предприятия и совершенствованием организационной структуры?
3. Сможет ли эффективно руководить менеджер, если непосредственно ему подчинено 25 – 30 человек?
4. Какое влияние оказывает норма управляемости на эффективность действий менеджеров?

Практическое занятие № 5
Тема 5. **ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**
Ситуации для обсуждения
1. Прокомментируйте закон Холла: «Подход к проблеме важнее, чем ее решение».
2. Насколько актуально сегодня высказывание Ван Харпена: «Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат».
3. В мире бизнеса существует два основных типа принятия решения: через рынок и через иерархию. Поясните.
4. Кто владеет информацией, тот имеет право на успех. Приведите примеры, подтверждающие правильность этого положения.
5. Что может являться источниками информации при сборе информации о рынке некоторой продукции? Меняется ли состав источников информации, если предприятие работает на внешнем рынке?

Практическое занятие № 6
Тема 6. **УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ**
Ситуации для обсуждения
1. В крупных фирмах Запада менеджерами проводится дифференцированная политика трудовых ресурсов: выделяется «ядро» и «периферия». Объясните преимущества.
2. Около 1 млн «кружков качества» Японии объединяют более 10 млн работников. Почему именно эта форма групповой работы столь актуальна? Сформулируйте принципы организации труда в таких кружках.

3. Разработайте систему вознаграждения за труд конкретного (условного) предприятия, руководствуясь принципами М. Бефа.

Практическое занятие № 7

Тема 7. **МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Ситуации для обсуждения

1. Предприятие создает новый товар. Каковы должны быть условия для усиленной реализации поставленной задачи?
2. Приведите примеры решения инновационных проблем с позиций стратегии менеджмента, опираясь на опыт тульских предприятий.

Практическое занятие № 8

Тема 8. **КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

Ситуации для обсуждения

1. Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

а) менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;

б) менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;

в) никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны различными факторами;

г) нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

2. Прокомментируйте следующие мысли доктора исторических наук А.З. Мандфреда о знаменитом французе: «Гениальность Наполеона прежде всего проявилась в отчетливом понимании того, что истинно великое может быть совершено усилиями не одного человека, а всех разбуженных талантов страны, раскрывших и приумноживших свои дарования в осуществлении большой цели».
3. Охарактеризуйте типы менеджеров, представленные в п. 2 настоящего параграфа «Требования к хорошему менеджеру».

Практическое занятие № 9

Тема 9. **ЭЛЕМЕНТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Ситуации для обсуждения

1. Вы являетесь главным бухгалтером предприятия. С утра к Вам пришел посетитель просить большую сумму денег, а их просто нет в наличии или не положено выдавать. Как Вы поступите, используя правило Сократа?
2. Руководитель обратился к коллективу: «Товарищи!» Какой смысл таит данное обращение?
3. Никогда не следует смотреть на часы, которые мы носим на руке. Однако в кабинете начальника нет стенных часов. Как Вам поступить, чтобы узнать время?

Методические рекомендации для подготовки к занятиям:

Формы и методы проведения занятия, виды учебной деятельности студентов.

- Традиционная форма проведения занятий:

Лекции, практические занятия

Заслушивание на занятиях подготовленных работ

Обсуждение на занятиях результатов

- Интерактивная форма обучения:

Кейс метод, деловая игра

Беседа индивидуальная или с группой

- Виды учебной деятельности студентов:

– подготовка к контрольной работе;

– изучение учебного материала и составление конспекта;
– подготовка реферата;
– составление задач, вопросов, тестов, кроссвордов, ситуаций;
– участие в разработке деловой игры;
– подготовка к написанию курсовой (расчетно-графической) работы (проекта);
– участие в конкурсах, круглых столах, олимпиадах, диспутах и т.д.
– изучение основной и дополнительной литературы.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) «Менеджмент»

Очная форма обучения

№ п/п	Тема раздела (название работы)	Вопросы СРС	Содержание заданий, выносимых на СРС	Кол-во часов, отводимых на выполнение заданий	Учебно-методическое обеспечение
1	2	3	4	5	6
1.	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	1,2,3,4	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.1, ОЛ.3, ДЛ.5
2.	ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	5,6,7,8	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5
3.	МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	9,10,11	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.9
4.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	12,13,14	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.1, ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.1, ДЛ.2, ДЛ.7
5.	ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	15,16,17,18	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.8
6.	УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ	19,20,21,22	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.8
7.	МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	23,24	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.8
8.	КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	25,26,27	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.1, ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.1, ДЛ.8, ДЛ.9
9.	ЭЛЕМЕНТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	28,29,30	ПКР, УМ, СК, ПР	9	ОЛ.1, ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.1, ДЛ.2, ДЛ.7

Заочная форма обучения

№ п/п	Тема раздела (название работы)	Вопросы СРС	Содержание заданий, выносимых на СРС	Кол-во часов, отводимых на выполнение заданий	Учебно-методическое обеспечение
1	2	3	4	5	6
1.	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	1,2,3,4	ПКР, УМ, СК, ПР	20	ОЛ.1, ОЛ.3, ДЛ.5
2.	ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	5,6,7,8	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5
3.	МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	9,10,11	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.9
4.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	12,13,14	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.1, ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.1, ДЛ.2, ДЛ.7
5.	ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	15,16,17,18	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.8
6.	УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ	19,20,21,22	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.8
7.	МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	23,24	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.4, ДЛ.5, ДЛ.8
8.	КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	25,26,27	ПКР, УМ, СК, ПР	21	ОЛ.1, ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.1, ДЛ.8, ДЛ.9
9.	ЭЛЕМЕНТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	28,29,30	ПКР, УМ, СК, ПР	22	ОЛ.1, ОЛ.2, ОЛ.3, ДЛ.1, ДЛ.2, ДЛ.7

Используемые условные обозначения:
ПКР – подготовка к контрольной работе;
УМ – изучение учебного материала;
СК – изучение учебного материала и составление конспекта;
ПР – подготовка реферата;
СЗВТ – составление задач, вопросов, тестов, кроссвордов, ситуаций;
ДИ – участие в разработке деловой игры;
ПКР – подготовка к написанию курсовой (расчетно-графической) работы (проекта);
КО – участие в конкурсах, круглых столах, олимпиадах, диспутах и т.д.
Б – беседа индивидуальная или с группой;
КР – контрольная работа;
З – заслушивание на занятиях подготовленных работ;

ОБС – обсуждение на занятиях результатов;
ОЛ – основная литература;
ДЛ – дополнительная литература.

Перечень вопросов, выносимых на СРС

1. Роль и место управления в обществе и в организации.
2. Роль и место менеджера в организации.
3. Проблемы взаимодействия (взаимоотношений) человека и организации (общества) и причины их возникновения.
4. Условия построения эффективного взаимодействия человека и организации (общества).
5. Характеристика индивидуальности человека и ее учет в менеджменте.
6. Ценности и верования и их влияние на поведение человека.
7. Составляющие процесса мотивации.
8. Сравнительный анализ существующих теорий мотивации.
9. Использование в практике управления идей теории мотивации.
10. Целевой подход в управлении организацией.
11. Влияние внешней среды на динамику целей организации.
12. Цель как мотивирующая сила.
13. Структура и логика стратегического управления.
14. Стратегия поведения фирмы на рынке: сущность и содержание.
15. Стратегия развития фирмы
16. Основные составляющие проектирования организации.
17. Взаимосвязь структуры организации с ее стратегией.
18. Коммуникационные связи в организации: роль и пути повышения эффективности.
19. Принятие управленческого решения как организационный процесс.
20. Власть и авторитет.
21. Опыт менеджмента в странах Юго-Восточной Азии.
22. Опыт менеджмента в США.
23. Опыт менеджмента в странах Западной Европы.
24. Современный тенденции развития зарубежного менеджмента.
25. Общая характеристика стратегического управления.
26. Методологические основы стратегического менеджмента.
27. Необходимость использования стратегического менеджмента на предприятии.
28. Факторы, влияющие на выбор организационных структур.
29. Характеристика и особенности линейных и линейно-штабных организационных структур.
30. Достоинства и недостатки функциональные, линейно-функциональные организационных структур.

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

7.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;

ПК-2 Способен организовать эффективную деятельность подразделения, осуществляющего потребительское кредитование.

Указанные компетенции формируются в соответствии со следующими этапами:
1. Формирование и развитие теоретических знаний, предусмотренных указанными компетенциями (лекционные занятия, самостоятельная работа студентов).
2. Приобретение и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями (практические занятия, самостоятельная работа студентов).
3. Закрепление теоретических знаний, умений и практических навыков, предусмотренных компетенциями, в ходе решения контрольных заданий на практических занятиях, успешной сдачи экзамена.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части) / и ее формулировка - по желанию	Наименование оценочного средства
1	МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	Тесты, индивидуальные и групповые письменные работы, доклад
2	ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА (И)	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** индивидуальные и групповые письменные работы, доклад
3	МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА (И)	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** доклад
4	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ (И)	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** доклад
5	ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** индивидуальные и групповые письменные работы, доклад
6	УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** доклад
7	МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** доклад
8	КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (И)	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** индивидуальные и групповые

			письменные работы, доклад
9	ЭЛЕМЕНТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	***Тесты,*** доклад

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Аббревиатура компетенции	**Поведенческий индикатор**	**Оценочные средства**
УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2	**Уровень знаний** правила и процедуры принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности **Уровень умений** организовать свой труд и труд других людей **Уровень навыков** навыками брать ответственность за результаты профессиональной деятельности (своей и других людей)	Контрольная работа Тестовые задания Доклад /реферат решение задач

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

-пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;

-продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции по завершении освоения дисциплины;

-эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенции и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

При достаточном качестве освоения более 80% приведенных знаний, умений и навыков преподаватель оценивает освоение данной компетенции в рамках настоящей дисциплины на эталонном уровне, при освоении более 60% приведенных знаний, умений и навыков –на продвинутом, при освоении более 40% приведенных знаний, умений и навыков -на пороговом уровне. В противном случае компетенция в рамках настоящей дисциплины считается неосвоенной.

Уровень сформированности каждой компетенции на различных этапах ее формирования в процессе освоения данной дисциплины оценивается в ходе текущего контроля успеваемости и представлен различными видами оценочных средств.

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенция УК-2; УК-6; ОПК-4; ПК-2 преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, приведенных студентами по практическим занятиям, в контрольных работах, в курсовой работе, а также в деловой игре и в кейс-ситуации. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – устных опросах, тестировании, заданий по практическим занятиям.

Описание шкалы оценивания

№	**Оценка**	**Требование к знаниям**
1	«отлично»	заслуживает студент, обнаруживший

		всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала («компетенции освоены полностью»)
2	«хорошо»	заслуживает студент, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности («компетенции в основном освоены»)
3	«удовлетворительно»	заслуживает студент, обнаруживший знание учебно- программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешность в ответе на экзамене, но обладающим необходимыми знаниями («компетенции освоены частично»)
4	«неудовлетворительно»	выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий («компетенции не освоены»)

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

7.2.1. Экзамен

а) типовые вопросы (задания)

Вопросы к экзамену

1. Содержание процесса управления, его важнейшие этапы. Основные функции управления.
2. Организация реализации принятых решений в системе основных функций управления.
3. Функция мотивации и выполнение принятых решений: общая характеристика.
4. Сущность и содержание содержательных теорий мотивации.
5. Процессные теории мотивации: сущность, содержание.
6. Современные теории мотивации.
7. Контроль как основная функция управления.
8. Контроллинг как система жизнеобеспечения современной организации. Концепция контроллинга: сущность, содержание.
9. Стратегические задачи контроллинга. Основополагающие принципы контроллинга, их общая характеристика.
10. Проблемы внедрения контроллинга на российских предприятиях.
11. Оперативное управление (регулирование) в системе основных функций управления: сущность и содержание
12. Современные технологии управления: общая характеристика
13. Школа научного управления как важный этап в развитии его теории и практики.
14. Школа человеческих отношений: общая характеристика.
15. Эмпирическая школа: общая характеристика.
16. Школа «социальных систем» и принципы «системного подхода».
17. Важнейшие этапы развития российской школы управления и ее вклад в формирование современной теории управления.
18. Особенности японской модели управления: общая характеристика.
19. Характерные черты американской модели управления.
20. Сравнительный анализ японской и американской моделей управления.
21. Современная организация как объект управления.
22. Внешняя среда организации и методы ее анализа.
23. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
24. Деловая среда современной организации.
25. Организационные структуры органов управления: линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
26. Организационные структуры органов управления: функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
27. Организационные структуры органов управления: функциональная структура: линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
28. Сущность и содержание матричной организационной структуры, ее преимущества и недостатки.
29. Дивизиональная организационная структура: общая характеристика, сферы применения.
30. Сущность и содержание «звездной» организационной структуры.
31. Основные требования и принципы построения современных организационных структур.
32. Современные концепции построения организационных структур, их достоинства и недостатки.
33. Проблемы оптимизации соотношения централизации децентрализации в структуре органов управления.
34. Методы построения организационных структур: общая характеристика.

35. Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникационного процесса.
36. Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.
37. Трудности в развитии коммуникаций и пути их преодоления.
38. Управление конфликтами и стрессами в современных организациях.
39. Понятие и сущность « Паблик Рилейшнз».
40. Управленческие решения: сущность, типология, основные требования.
41. Этапы рационального решения проблемы: общая характеристика.
42. Методы оптимизации управленческих решений.
43. Управленческая информация: сущность, виды, предъявляемые требования.
44. Информационные технологии в современной практике управления.
45. Основные этапы развития информационных технологий
46. Современные тенденции развития информационных ресурсов организаций.
47. Управление процессом формирования организационного поведения.
48. Эффективность управления и методы ее оценки и измерения.
49. Модель эффективной организации: общая характеристика.
50. Проблемы повышения эффективности управления на микроуровне.
51. Сущность и виды рисков. Пути защиты предприятий от рисков.
52. Сущность и виды страхования. Деятельность риск-менеджера.
53. Значение информационного менеджмента на предприятии.
54. Содержание информационного менеджмента.
55. Система управленческой информации.
56. Основные требования пользователей к организации информационного обеспечения.
57. Сущность и принципы реинжиниринга в управлении предприятием. Механизм реинжиниринга бизнес-процессов.
58. Роль менеджеров в организации эффективного реинжиниринга бизнес-процессов.
59. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России.
60. Специфика внешнеэкономической деятельности российских предприятий в странах ближнего и дальнего зарубежья.

б) критерии оценивания компетенций (результатов)

Результаты оцениваются по доле правильных ответов на вопросы и задания. Если студент правильно отвечает на все вопросы, он получает 100 баллов, если на половину - 50 баллов и т.д.

7.2.3. Реферат

а) типовые задания (вопросы)

Тематика рефератов

1. Основные закономерности и принципы менеджмента
2. Основные положения школы научного управления и их значение на современном этапе
3. Основные положения концепции классической школы в управлении и их значение на современном этапе
4. Основные положения школы психологии и человеческих отношений и их значение на современном этапе
5. Основные методологические подходы школы науки управления и их роль в современном менеджменте
6. Американская модель менеджмента
7. Сущность японской модели менеджмента

8. Западноевропейская модель менеджмента. Особенности ее развития на современном этапе
9. Развитие менеджмента в России. Особенности управления в условиях общественной формы собственности
10. Формирование рыночного механизма управления в России
11. Организационно-правовые формы предпринимательства. Особенности их формирования в России
12. Организационные структуры управления и тенденции их развития
13. Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры
14. Природа и классификация функций менеджмента, их содержание
15. Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях
16. Стратегическое планирование. Бизнес-план как отражение стратегии организации
17. Мотивация как функция управления
18. Контроль как функция управления
19. Методы управления и их мотивационная направленность
20. Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям
21. Социально-психологические методы управления и их значение на современном этапе
22. Сущность и роль управленческих решений, их классификация
23. Формы власти и влияния, особенности их реализации в современных условиях
24. Менеджер в системе управления, его имидж и стили управления
25. Самоменеджмент руководителя и его роль в формировании стиля управления
26. Личность в системе управления
27. Конфликты в системе управления и стратегия их преодоления
28. Управление изменениями в организации
29. Организационная культура
30. Эффективность менеджмента и пути ее повышения

б) критерии оценивания компетенций (результатов)

Основные требования к реферату (докладу). В работе должен быть отражен современный подход к анализируемой проблеме. Необходимо изложить точку зрения различных авторов. Объем реферата должен составлять до 10 страниц. По материалам реферата студент должен подготовить доклад на 5 минут и выступить с ним на семинарском занятии.

Содержание доклада должно показать **знание** студентом основных методов сбора и анализа информации, способы формализации цели и методы ее достижения; происходящие в обществе процессы; перспективные направления научных исследований и основные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями по проблемам мировой экономики; закономерности функционирования современной мировой экономики.

Студент должен показать умение: анализировать процессы и явления, происходящие в обществе, самостоятельно оценить и критически проанализировать информацию по проблемам мировой экономики; анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях в мировой экономике; выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей развития мирового хозяйства. Кроме того, учащийся должен **владеть** методологией экономического исследования.

Реферат оценивается по 5-балльной шкале. Пять баллов ставится за реферат, в котором полностью раскрыта тема, продемонстрирована степень овладения максимальным количеством компетенций. Четыре балла студент получает за реферат, в котором достаточно полно раскрыта тема, продемонстрированы только компетенции на знание материала. Три балла студент получает за реферат, в котором слабо раскрыта тема, написанный не самостоятельно (студент не смог ответить на вопросы по теме).

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

В конце изучения всех тем подводятся итоги работы студентов на практических занятиях путем суммирования всех заработанных баллов.

В течение семестра студент имеет возможность увеличить количество набранных баллов путем пересдачи незачтенных (пропущенных) занятий.

Студент не может зарабатывать баллы только на экзамене, поскольку он не проявил себя на семинарских занятиях.

Максимальное количество баллов, которое может заработать студент за семестр, равно 100 баллам. Поскольку студент выполняет различные виды работ, получает за них не только максимальное, но и минимальное количество баллов, то получаемый результат (сумма) целиком зависит от его активности в течение семестра. Выполняющий все задания студент значительно облегчает себе сдачу экзамена, поскольку набирает большое количество баллов предыдущими видами работ.

Критерии оценки знаний при сдаче экзамена

Максимальное количество баллов на экзамене - 100. Итоговая оценка определяется в соответствии со шкалой оценок: «зачтено» - показатель успеваемости более 60%, «не зачтено» - показатель успеваемости менее 60%.

Итоговая оценка по дисциплине в семестре за экзамен.

Наименование оценки	Сумма баллов	Числовой эквивалент
отлично	91 – 100	5
хорошо	75 – 90	4
удовлетворительно	60 – 74	3
неудовлетворительно	0 – 59	2

Критерии оценки знаний при сдаче экзамена

Экзамен по дисциплине сдается в виде письменных ответов по билетам дисциплины, с последующим устным ответом.

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если все ответы на билет и на дополнительные вопросы студентом сданы без ошибок;

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент не отвечает на 1 вопрос из билета и на 1 дополнительный вопрос по билету;

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не отвечает на 2 вопроса из билет и на 2 дополнительных вопроса по билету;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не ответил ни на один вопрос из билета.

В билет входят 2 теоретических вопроса и 1 задача. Студент на экзамене вытаскивает билет, отвечает на экзаменационных листах (письменно) – 30 минут, затем отвечают преподавателю на билет и дополнительные вопросы. Оценка за экзамен выставляется в зачетно-экзаменнационную ведомость и зачетную книжку студента. Все экзаменационные листы с ответами сдаются преподавателю после завершения экзамена. Преподаватель сдает все в деканат декану факультету.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА НА ЭКЗАМЕНЕ ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

Характеристика ответа	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умениями выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	A	100-96	5 (5+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	B	95-91	5
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	C	90-86	4 4 (+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные преподавателем.	C	85-81	4
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в	D	80-76	4 4 (-)

терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.			
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1–2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	E	75-71	3 3 (+)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	E	70-66	3
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	E	65-61	3 3 (-)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.	F_x	60-41	2
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	F	40-0	2

Итоговая оценка по дисциплине в семестре за экзамен.

Оценка по 5-балльной системе	Оценка по 100-балльной системе
5.0 превосходно	96-100
5.0 отлично	91-95
4.0 хорошо	81-90
4.0 Хорошо с недочетами	76-80
3.0 удовлетворительно	61-75
2.0 неудовлетворительно	41-60

Неудовлетворительно 2.0 (необходимо повторное изучение)	0-40

Перевод среднего балла в 100-балльную систему

Средний балл по 5-балльной системе	Балл по 100 балльной системе	Средний балл по 5-балльной системе	Балл по 100 балльной системе	Средний балл по 5-балльной системе	Балл по 100 балльной системе
5.0	100	4.0	81-82	2,9	57-60
4.9	98-99	3.9	80	2,8	53-56
4.8	96-97	3.8	79	2,7	49-52
4.7	94-95	3.7	78	2,6	45-48
4.6	92-93	3.6	77	2,5	41-44
4.5	91	3.5	76	2,4	36-40
4.4	89-90	3.4	73-74-75	2,3	31-35
4.3	87-88	3.3	70-71-72	2,2	21-30
4.2	85-86	3.2	67-68-69	2,1	11-20
4.1	83-84	3.1	64-65-66	2,0	0-10
		3.0	61-62-63		

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

Основная литература

1. Чеботарев Н.Ф. Менеджмент: Учебник.-М.: Дашков и К, 2013 (с.352).
2. Пономарева Е.С., Кривенцова Л.А., Томилов П.С. Менеджмент: Учебное пособие.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. (с. 290).
3. Менеджмент. Учебник для бакалавров/Под ред. Николаевой И.П.-М.: Дашков и Ко, 2013 (с. 242).

Дополнительная литература

1. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 640 стр., 2010г.
2. Марк Разу. Менеджмент – М.: КноРус, 319 стр., 2010г.
3. Михалёва Е.П. Менеджмент. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 192 стр., 2009г.
4. Трошина. Основы менеджмента. – М.: КноРус, 488стр., 2010г.
5. Бражко Е.И. Управленческие решения. Издания 2. – М.: РИОР, 126 стр., 2010г.
6. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Флинта, 264 стр., 2010г.
7. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Практикум. – М.: ACADEMIA, 304 стр., 2010г.
8. Иванова И.А. Менеджмент. Издание 3 – М.: РИОР, 128 стр., 2010г.
9. Комаров Е.И. Общий менеджмент. – М.: РИОР, 269 стр., 2010г.
10. Мишин В.М. Исследование систем управления. Учебник для ВУЗов. Издание 2. – М.: ЮНИТИ, 527 стр., 2010г.
11. Руденко А.М., Савон И.В., Самыгин С.И., Менеджмент для студентов ВУЗов. Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Феникс, 124 стр., 2010г.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

(далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

http://www.edu.ru – Федеральный образовательный портал
http://www.consulting.ru/ - Интернет-еженедельник CONSULTING.RU
http://www.big.spb.ru/ (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах).
http://www.altrc.ru/forum (Комментарии по аналитическому обеспечению принятия управленческих решений).
Административно-Управленческий Портал — публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.
Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера.
Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.
Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.
Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.
Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
Экономикс он-лайн. Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
Идеи (и суперидеи) в сфере бизнеса.
Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

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

Ресурсное обеспечение реализации дисциплины формируется на основе требований к условиям реализации основных образовательных программ бакалавриата, определяемых ФГОС ВО.

Материально-техническое обеспечение учебного процесса по дисциплине полностью соответствует требованиям ФГОС. Факультет и кафедры, ведущие подготовку, оснащены необходимым лабораторным оборудованием и оргтехникой в объеме, достаточном для обеспечения уровня подготовки в соответствии с ФГОС. Все оборудование и помещения находятся в собственности Института (свидетельство о государственной регистрации права от 06.11.2008 г. №77АЖ680825. Адрес (местоположение) учебных кабинетов, объектов для проведения занятий: 129085, г. Москва, ул. Годовикова, д. 9, стр. 25, кабинеты 316, 317, 318, 321, 322, 322а). Перечень имеющегося оборудования:

- Столы одно-, двух-, и трехместные;
- Стулья;
- Доски меловые;
- Доски магнитно-маркерные;
- Кафедры;
- Переносной компьютер Acer Aspire 5633WLMi;
- LCD проектор Toshiba TLP-XD2000;
- Столик для проектора Projecta Solo 8000;
- Экран на штативе STM-1103 200x200;
- Интерактивная приставка TRIUMPH Portable SLIM USB.

В компьютерных классах (каб. 323, 324), объединенных в локальную сеть и оснащенных обучающими и информационными программами, студенты имеют возможность выхода в Интернет, использования ЭБС, Консультант плюс. Помещения, предназначенные для изучения профессиональных дисциплин, оснащены современным оборудованием и техническими средствами. Перечень имеющегося оборудования:

- Столы двухместные;
- Стулья;
- Доска меловые;
- Кафедра;
- Компьютеры Pentium Core2Duo, объединенные в сеть на базе операционной системы Windows Server;
- Мониторы жидкокристаллические;
- Сканеры;
- Лазерные принтеры;
- Микрофоны;
- Наушники;
- Звуковые колонки.

В библиотеке Института (каб. 301) оборудованы места для работы с ЭБС и сканирования библиотечных ресурсов.

11. Приложения

11.1 Методические рекомендации по применению активных и интерактивных форм обучения

При изучении дисциплины предусматривается использование следующих активных и интерактивных образовательных технологий (учебных форм), предусмотренных в планах семинарских и практических занятий:

Адаптивное обучение – способ организации учебного процесса с учетом индивидуального уровня подготовки обучаемого до начала обучения и/или в процессе обучения.

Деловая игра – метод имитации (подражания, изображения) принятия решений руководящими работниками или специалистами в различных производственных ситуациях (в учебном процессе – в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме. Диалоговые игры применяются в качестве средства активного обучения для освоения процессов принятия решения.

Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по предложенной тематике.

Мастер-класс – семинар, который проводит эксперт (известный действующий специалист) в области права, для тех, кто хочет улучшить свои практические достижения в этом предмете.

Метод «инцидента» - метод поиска информации самими слушателями, целью которого является развитие или совершенствование умений слушателей, с одной стороны, принимать решения в условиях недостаточности информации, с другой – рационально собирать и использовать информацию, необходимую для принятия решения.

Метод кейсов – технология, сущность которой состоит в том, что учебный материал подается обучаемым в виде микропроблем, а знания приобретаются в результате их активной исследовательской и творческой деятельности по разработке решений. Метод анализа конкретных ситуаций прививает практические навыки работы с информацией; учит вычленять, структурировать и ранжировать проблемы.

Метод мозгового штурма – метод генерирования идей, сущностью которого является экстенсивная коллективная выработка максимально возможного количества вариантов решения проблемы с последующим их критическим анализом.

Метод проектов – комплексный метод обучения, результатом которого является создание какого либо продукта или явления. В основе учебных проектов лежат исследовательские методы обучения.

Ролевая игра – модель построения учебного процесса, с целью приобретения практики вариантов различного поведения, поиска наиболее оптимальной тактики и стратегии нахождения решения проблемы. Сюжетно-ролевые игры проводятся по предварительно разработанному сценарию, имеют развернутые инструкции для всех участников игры с описанием содержания их роли. Данный тип игр основывается на более сложном механизме взаимодействия участников игры, что требует большего времени для проведения занятия.

Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности и межличностного профессионального поведения в общении (практические занятия по темам).

Как показывает педагогическая практика теоретические вопросы лучше усваиваются, когда учебная работа проводится в форме дискуссии. Добиваясь от каждого студента добросовестного выполнения в часы самостоятельной работы индивидуального задания преподавателя, таким образом, планируется их подготовка к проведению дискуссии в учебное время. При выборе и формулировании конкретной темы выступления обязательно учитывается обоснованное мнение студента-докладчика, содокладчика. Как правило позиции по одной проблеме, изложенные в ходе дискуссии, полностью не совпадают. На протяжении ряда таких занятий, добиваясь от студентов концентрации внимания, необходимо вырабатывать умение слышать особенности правовой аргументации собеседника, выделять главное в обсуждаемой теме, правильно задавать вопросы, а в итоге - организовать публичный спор (диспут). Его предполагается использовать как одну из самых активных форм работы со студентами в атмосфере свободного, непринужденного высказывания по острым правовым проблемам технического регулирования в торговле.

Подражание, изображение, совместное с преподавателем обсуждение деловых ситуаций и решение задач, создание различного рода юридических документов как активные средства обучения особенно полезны при проведении практических занятий.

В этом направлении предполагается внедрять в педагогическую практику мастер-классы: семинары с участием известных действующих специалистов в указанной области. Заключительная тема курса обсуждается на последнем семинаре, где студенты, могут дать развернутое изложение каждого из вопросов семинарского занятия по данной теме (доклад). На этом же занятии подводятся общие итоги, что может быть проведено в форме тестирования или коллоквиума. Именно эти формы более всего отвечают выявлению итогового уровня подготовленности как каждого студента, так и группы в целом и зависимости от посещения аудиторных занятий и участия в них.

Наименование тем занятий с использованием активных форм обучения

Очная форма – 4 года

№	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма / Методы интерактивного обучения	Кол-во часов	% учебного времени
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*

1	ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	СЗ	Деловая игра	2 1	100%
2	МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	СЗ	Деловая игра	2 0,5	100%
3	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	СЗ	Деловая игра	2 0,5	100%
4	КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	СЗ	Деловая игра	2 0,5	100%
Итого					**20%**

Заочная форма – 5 лет

№	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма / Методы интерактивного обучения	Кол-во часов	% учебного времени
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	СЗ	Деловая игра	1	100%
2	МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	СЗ	Деловая игра	0,5	100%
3	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	СЗ	Деловая игра	0,5	100%
4	КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	СЗ	Деловая игра	0,5	100%
Итого					**20%**

Тема: ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вид аудиторного занятия – семинарское занятие
Метод интерактивного обучения – деловая игра

Деловая игра «Вступление в должность»

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на неб, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая

крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы - 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия,
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы кала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации.

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап 1. Постановка задачи. Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет ли, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников чел. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая -разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, а деле «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

Этап II. Разработка программы действий. Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25—30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд. За стол садятся три участника со своими помощниками Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с раз тайным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов, Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мнн.

Этап IV. Дискуссия. Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации. Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

Тема: МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вид аудиторного занятия – семинарское занятие
Метод интерактивного обучения – деловая игра

"Мозговой штурм" - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.
2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. *"Мозговая атака" поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.
4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.
5. *Сообщение о результатах "мозговой атаки".* Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядывании, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайте внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
24. Помните: оптимизм и уверенность удесятеряют умственную и психическую энергию человека
25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:
    - заслуживает данная проблема моего внимания?
    - что дает ее решение?
    - кому и для чего это нужно?
    - что произойдет, если ничего не менять?
    - что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2. Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3. Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4. Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5. Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.) Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Тема: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Вид аудиторного занятия – семинарское занятие
Метод интерактивного обучения – деловая игра

Деловая игра "Текучка" в деятельности руководителя

Цели и задачи деловой игры

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д.

Задача преподавателя - организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать студентов.

Задача студентов - находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения деловой игры

1. *Ознакомление с проблемой*
   Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.
2. *Систематизация информации.*
   Студентам предлагается перечислить:
   - действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);
   - упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда;
   - события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.
3. *Анализ информации*
   Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:
   1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
   2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
   3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;
   4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
   5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

4. *Заключительным этапом* может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, "Следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий".

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

Аналитическая таблица

п/п	События	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор-инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	

Сценарий деловой игры

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже

несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующий службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. " Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение для, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно хал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помниться, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую

папку ещё не разобранной корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помниться, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные.

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;
- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;
- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

Тема КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Вид аудиторного занятия – семинарское занятие

Метод интерактивного обучения – деловая игра

Деловая игра «Формирование коллектива»

Описание деловой игры и постановка задачи

Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры — разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группу целесообразно разделить на два творческих коллектива — бригады. Бригады работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение. При этом члены одной из бри выступают в качестве докладчиков, другие — в качестве оппонентов. Затем они меняются ролями, позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными бригада оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров — бригадиров социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета

бригады; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределение стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащих повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

Методические указания

На первом этапе проводится социометрический опрос. Для этого участникам игры раздаются карточки опроса — чистые, листки бумаги и предлагается внести в карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира. При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку — кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую — в три и т.д. Для определения результатов опроса потребуется избрать открытым голосованием счетную комиссию.

Осуществление второго этапа игры целесообразно поручить вновь выбранным двум лидерам-бригадирам. При этом нужно обеспечить принцип добровольности и вместе с тем создать примерно равные по численности бригады. Выбор членов совета бригады (двух человек) можно произвести также с помощью социометрического опроса, либо ~ открытым голосованием. Этот этап имеет важное воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

Особого внимания заслуживает третий этап игры. Здесь каждому участнику по итогам достигнутых им результатов в учебе выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости слушателя за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве второго критерия оценки можно принять посещаемость — количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножив эти два показателя, получим оценку трудового вклада каждого члена коллектива, рассчитаем своего рода базовый коэффициент трудового участия.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов, как это делается в бригадах в производственных условиях. В качестве повышающих коэффициентов могут быть приняты, например, такие, как участие в научной студенческой работе, оказание помощи отстающим студентам, участие в общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др. К понижающим коэффициентам можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и др. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине — трудовому вкладу.

Предложения и рекомендации, выработанные бригадой в ходе осуществления второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из бригад производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому слушателю с учетом показателей

успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения. Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов показан в таблице.

Таблица

Фамилия И. О.	Успеваемость	Посещаемость	Тарифный заработок	КТУ	Расчетная величина	Стипендия, руб.
1	2	3	4=3x2	5	6=4x5	7=6xК
Акимов В.П.	4,2	24	100,8	1,1	110,88	210,6
Белов Н.И.	3,9	19	74,1	0,9	66,69	126,7
……	…	…	…	…	…	…
……	…	…	…	…	…	…
Щукин Н.Н.	4,6	22	101,2	1,2	121,44	230,7
					1200	2280

Порядок расчета определяется уже самой формой таблицы. Остается только пояснить, что появившийся в графе 7 коэффициент К — цена в рублях единицы расчетной величины, получаемая в результате деления стипендиального фонда на сумму расчетных величин (1200). КТУ (коэффициент трудового участия) — результат сложения величин повышающих и понижающих коэффициентов.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий пятый этап игры. На этом этапе ее участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправлении в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

В заключительной части игры руководитель может вынести на обсуждение предложение о том, чтобы провести эксперимент по распределению стипендиального фонда группы в соответствии с методикой, отработанной в ходе игры, обратиться с ходатайством по этому вопросу к руководству учебного заведения. Таким образом, можно выяснить, готовы ли слушатели перейти от слов к делу, испытать на себе рекомендации, разработанные ими же входе игры.

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

При реализации дисциплины используются следующие образовательные технологии:

п/п	Вид занятий	Краткая характеристика
1	Лекция	Лекции построены на основе использования активных форм обучения: - лекция-беседа (преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов), - проблемная лекция (с помощью проблемной

п/п	Вид занятий	Краткая характеристика
		лекции обеспечивается достижение трех основных дидактических целей: усвоение студентами теоретических знаний; развитие теоретического мышления; формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего специалиста), -лекция с заранее запланированными ошибками (Эта форма проведения лекции необходима для развития у студентов умений оперативно анализировать профессиональные ситуации, выступать в роли экспертов, оппонентов, рецензентов, вычленять неверную или неточную информацию). На каждой лекции применяется сочетание этих форм обучения в зависимости от подготовленности студентов и вопросов, вынесенных на лекцию. Присутствие на лекции не должно сводиться лишь к автоматической записи изложения предмета преподавателем. Более того, современный насыщенный материал каждой темы не может (по времени) совпадать с записью в тетради из-за разной скорости процессов - мышления и автоматической записи. Каждый студент должен разработать для себя систему ускоренного фиксирования на бумаге материала лекции. Поэтому, лектором **рекомендуется формализация записи** посредством использования общепринятых логико-математических символов, сокращений, алгебраических (формулы) и геометрических (графики), системных (схемы, таблицы) фиксаций изучаемого материала. Овладение такой методикой, позволяет каждому студенту не только ускорить процесс изучения, но и повысить его качество, поскольку успешное владение указанными приемами требует переработки, осмысления и структуризации материала.
2	Семинарские занятия	Приступая к изучению данного курса, следует особое внимание обратить на подбор учебных изданий по предмету, предполагающих активные формы обучения. В рамках каждой темы в соответствии с рабочей программой предлагается план изучения темы, подкрепленный рядом проблемных вопросов для самостоятельной подготовки и индивидуального ответа.

п/п	Вид занятий	Краткая характеристика
		Вопросы составлены таким образом, чтобы акцентировать внимание на отдельных важных аспектах изучаемой проблемы. Выполнение заданий формируют навыки выделения важных моментов в большом объеме нового материала, стимулирует активный поиск полного ответа на сформулированную кратко учебную проблему.
3	Подготовка к экзамену	Подготовка к экзамену предполагает изучение рекомендуемой литературы и других источников, конспектов лекций, повторение материалов практических занятий.

Методические указания к практическим и/или семинарским занятиям

Практическое занятие – одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков.

Практические занятия по отдельным дисциплинам рекомендуется проводить *в форме семинаров*, что позволяет студентам привить практические навыки самостоятельной работы с научной литературой, получить опыт публичных выступлений.

Семинар - составная часть учебного процесса, групповая форма занятия при активном участии студентов. Семинары способствуют углублённому изучению наиболее сложных проблем дисциплины и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы студентов. На семинарах студенты учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, вести полемику, убеждать, доказывать, опровергать, отстаивать свои убеждения, рассматривать ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Всё это помогает приобрести навыки и умения, необходимые современному специалисту. Подготовка к семинару зависит от формы, места проведения семинара, конкретных заданий и поручений. Это может быть написание доклада, эссе, реферата (с последующим их обсуждением).

Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа начинается до прихода студента на лекцию. Целесообразно использование «системы опережающего чтения», т.е. предварительного прочитывания лекционного материала, содержащегося в учебниках и учебных пособиях, закладывающего базу для более глубокого восприятия лекции. Работа над лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника – документа, статьи, книги и т.п.).

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации с преподавателем, в ходе которых можно решить многие проблемы изучаемого курса, уяснить сложные вопросы. Беседа студента и преподавателя может дать многое - это простой прием получения знаний. Самостоятельная работа носит сугубо индивидуальный характер, однако вполне возможно и коллективное осмысление проблем науки.

Методические указания по написанию реферата

Реферат — письменная работа объемом 10-18 печатных страниц, выполняемая студентом в течение длительного срока (от одной недели до месяца).

Реферат (от лат. referrer — докладывать, сообщать) — краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

Реферат отвечает на вопрос — что содержится в данной публикации (публикациях).

Общая структура работы следующая: титульный лист, оглавление, введение, основная часть работы, заключение список использованной литературы.

При оформлении текста реферата следует учитывать, что открывается работа титульным листом, где указывается полное название учебного заведения, кафедры, название учебного предмета, тема реферата, фамилии автора и преподавателя, место и год написания. На следующей странице, которая нумеруется внизу по правому краю или по центру номером 2, помещается оглавление с точным названием каждой главы и указанием номера начальных страниц.

Общий объем реферата не должен превышать 15-20 страниц для печатного варианта. Поля страницы: левое - 3 см., правое - 1,5 см., нижнее 2 см., верхнее - 2 см. до номера страницы. Текст печатается через 1,5 интервала. Если текст реферата набирается в текстовом редакторе Microsoft Word, рекомендуется использовать шрифты: Times New Roman, размер шрифта - 12 пт, а названия оглавлений- 14 пт. Каждая структурная часть реферата (введение, главная часть, заключение и т.д.) начинается с новой страницы. Расстояние между главой и следующей за ней текстом, а также между главой и параграфом составляет 2 интервала.

После заголовка, располагаемого посредине строки, не ставится точка. Не допускается подчеркивание заголовка и переносы в словах заголовка. Страницы реферата нумеруются в нарастающем порядке. Номера страниц ставятся в правом нижнем углу листа.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется (это не относится к содержанию реферата).

Процедура защиты реферата: Не позднее чем за два дня до защиты реферат представляется студентом на рецензию преподавателю. Защита реферата происходит в течение 10 минут на семинарском занятии или во время дежурства преподавателя на кафедре. Важно, чтобы защищающий реферат мог рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах. Таким образом, совершается отход от механического пересказа реферата к научному обоснованию проблемы, после чего задаются вопросы по представленной проблеме.

Структура доклада	***Структура реферата***
1. Титульный лист 2. Содержание (план) 3. Основная часть (необходимо рассматривать минимум 3 вопроса) 4. Список литературы 5. Объем – минимум 10 страниц 6. Нумерация страниц – правый нижний угол (ил по центру внизу) страницы. 7. Разметка страниц: слева – 3 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см	1. Титульный лист 2. Содержание (план) 3. Введение 4. Основная часть (необходимо рассматривать минимум 3 вопроса) 5. Заключение 6. Список литературы 7. Объем – минимум 20 страниц 8. Нумерация страниц – правый нижний угол (ил по центру внизу) страницы 8. Разметка страниц: слева – 3 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5

	см

Оформление документа

1. Шрифт	Times New Roman
2. Размер	12, 14
3. Междустрочный интервал	1,5 пт
4. Интервал перед, после абзаца	0 пт.
5. Выравнивание	по ширине
6. Отступ первой строки	1,25 см.
7. Выделение определений	полужирный курсив
8. Нумерация страниц (нумерация начинается со 2 стр)	внизу справа (допускается по центру)

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

1. Использование электронных ресурсов для подготовки к занятиям и экзамену (см. пп. 8);
2. Консультирование студентов посредством электронной почты.
3. Использование информационно-справочные систем:

- автоматизированная система управления - база данных «Университет»
- электронные библиотечная система: Университетская библиотека on-line (www.biblioclub.ru).
- тестовый доступ: American Institute of Physics, Znanium.com, Casc, Редакция журналов BMJ Group, БиблиоРоссика, электронная коллекция книг и журналов Informa Healtcare, Polpred, Science Translational Medicine, коллекция журналов BMG Group.

11.4. Особенности организации образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Образовательный процесс для лиц с ограниченными возможностями здоровья организован в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ, утвержденными 08.04.2014 г. № АК-44/058н и разделом 7, п. 7.1, пп. 22 «Методические рекомендации по работе с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья», устанавливающими специальные требования к условиям изучения дисциплин для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в Институте обеспечивается:

1. Для слепых: материалы для обучения оформлены в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых. Письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специальным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются. При необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей.
2. Для слабовидящих: учебные материалы и задания для контроля оформлены увеличенным шрифтом, обеспечено индивидуальное равномерное освещение не

менее 300 люкс. При необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся.

3. Для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи: обеспечено наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования. По желанию глухих и слабослышащих обучающихся экзаменационные мероприятия производятся в письменной форме.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей): для выполнения письменных заданий используется надиктовка их на технические средства обучения. По желанию обучающегося письменные занятия заменяются устными.

11.5. Практикум по дисциплине

Задание 1

1. Используйте некоторые даты из истории возникновения, развития и упадка административно-командной системы управления в России и дайте оценку деятельности ученых и практиков в сфере управления.
2. Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие:

а) чрезмерную эмоциональность,
б) аморальность,
в) лень,
г) грубость,
д) паникерство,
е) безответственность.

3. С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?
4. Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны:

– для генерального директора транспортно-коммерческой компании;
– для менеджера продаж;
– для маркетолога;
– для водителя автобуса;
– для менеджера офиса.

Задание 2. Построение профессионограммы специалиста.

Определите перечень качеств/характеристик, которыми должен обладать идеальный, на Ваш взгляд, специалист (менеджер, экономист, специалист по информационным технологиям). Используя метод экспертных оценок, проранжируйте выработанный перечень качеств в соответствии с их значимостью для специалиста. Составьте профиль весовых коэффициентов и оцените наличие выработанных качеств/характеристик у Вас. Сопоставьте полученные результаты и сделайте выводы, сформулировав цели вашего дальнейшего профессионального развития.

Задание 3. Построение причинно-следственной диаграммы Иссикавы.

Определите наиболее интересную для Вас проблему и попытайтесь ее структурировать, разложив на подпроблемы и построив диаграмму Иссикавы. Заполните матрицу распределения ответственности и планируемых действий для решения проблемы.

Задание 4. Применение SWOT-анализа.

Проведите SWOT-анализ для выбранной Вами организации:

1. Сформируйте матрицу SWOT-анализа.
2. Оцените по 5-балльной шкале сочетания сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей внешней среды.

3. Определите общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.
4. Сформируйте проблемное поле организации.
5. Проранжируйте по степени значимости выявленные проблемы организации.
6. Сделайте соответствующие выводы.

Задание 5. Разработка миссии организации.

1. Сформулируйте миссию организации Холдинг "XXX".
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Опишите идеального сотрудника этой организации.
4. Сформулируйте основные корпоративные правила: в области отбора, обучения и продвижения персонала, в области стимулирования труда.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

Ситуация «Международная корпорация Холдинг «XXX».

Международная корпорация Холдинг "XXX" – одна из ведущих компаний мира. Начав с выпуска изделий деревопереработки, Холдинг "XXX" сегодня производит более 50 тыс. наименований продукции различного назначения. Годовой объем продаж составляет более 10 млрд. долл. Филиалы и представительства расположены в 50 странах мира, в компании работают около 90 тыс. человек. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых филиалов и отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта.

Политика управления персоналом. Кадровые службы Холдинг "XXX" имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Организационная культура базируется на необходимости такой организационной структуры и такого климата, в основе которых лежат уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Персонал является основным ресурсом корпорации.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержание профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит более 10 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумулирование опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи –

установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий". Для этого Холдинг "XXX" использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, которые учатся в колледжах и вузах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

Задание 6. Конкурентный анализ с использованием метода экспертных оценок.

1. Определите факторы, которые имеют значение для потребителя при выборе конкретной услуги или конкретного продукта, и разработайте список оценочных критериев (анкетный опрос потребителей целевого рынка).
2. Проранжируйте критерии по их значимости.
3. Оцените 3-4 компании-конкурента по выбранным критериям.
4. Постройте сводную таблицу, сравните показатели.
5. Определите обобщенный индекс конкурентоспособности.
6. Сделайте выводы по результатам конкурентного анализа. Разработайте мероприятия по устранению слабых сторон одной компании по сравнению с конкурентами и активному использованию сильных сторон организации.

Задание 7. Организационная структура компании.

1. Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева в данной ситуации? Какие бы аргументы привели?
2. Если бы Вы были членом этого совета директоров, то что бы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

Задание 8. Конфликтность в менеджменте.

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной 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 большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина 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 в целом существует», но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина 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 фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине 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 этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, 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 фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже 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 фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Задание 9. Функции управления персоналом.

Расставьте перечисленные функции службы управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Перечень функций службы управления персоналом (этот перечень составлен без соблюдения логической взаимосвязи между функциями):

1) обеспечение потребности в персонале;
2) использование персонала;
3) анализ маркетинговой информации;
4) разработка системы целей управления персоналом;
5) определение содержания труда на каждом рабочем месте;
6) выбор путей покрытия потребности в персонале;
7) адаптация персонала;
8) определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;

9) формирование системы управления персоналом;
10) планирование качественной и количественной потребности в персонале;
11) отбор персонала;
12) определение потребности в персонале;
13) производственная социализация персонала;
14) мотивация трудовой деятельности;
15) управление карьерой персонала;
16) высвобождение персонала;
17) определение содержания и процесса мотивации;
18) деловая оценка персонала;
19) использование денежных и неденежных побудительных систем;
20) развитие персонала;
21) организация обучения персонала.

Задание 10. Управление человеком и группой, лидерство в менеджменте.

1. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя на фирме в данной ситуации? Дайте обоснование и фактическое подтверждение своим утверждениям.
2. Какие личностные источники власти позволили Сергею создавать корпоративную культуру в фирме?
3. Почему руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
4. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.
5. Думаете ли Вы, что достигнутое Сергеем возможно только в специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Ситуация «Центр власти в «Автострахе».

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 года. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако он вскоре обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил работы стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе Сергей, как глава фирмы, мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом, это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло бы уместиться на одном листке бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха в качестве агента по продлению страховки. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за 4 года продвинулся до должности начальника управления страхованием. Себя, как руководителя, он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других

через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

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

Многие коллеги по работе считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

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

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

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревностных исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался рутинным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда все люди сами увидят «свет в конце туннеля».

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

Задание 11. Управление деятельностью предприятия в конкурентной среде.

В рамках компьютерной стратегической деловой игры «Никсдорф Дельта», управляя деятельностью предприятия, достичь следующих целей:

1. Обеспечить финансовую устойчивость и развитие предприятия.
2. Обеспечить необходимые объемы сбыта и оборота.
3. Минимизировать производственные затраты и максимизировать производственный результат.
4. Максимизировать доходы и снизить расходы от финансовой деятельности предприятия.
5. Максимизировать валовую и чистую прибыль предприятия.

Упражнение 1.

Приведите примеры формальных и неформальных организаций, членами которых вы являетесь или с которыми имели дело.

Упражнение 2.

Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и постарайтесь конкретизировать описанные выше характеристики.

1) Цели:

2) Основные ресурсы:

3) Важнейшие факторы внешней среды:

4) Проявления горизонтального разделения и кооперации труда и некоторые противоречия в целях организации и ее подразделений:

5) Проявления вертикального разделения труда и основные уровни в управленческой иерархии:

Упражнение 3.

Перечислите основные отличия работы менеджера от работы исполнителя и назовите основные причины таких отличий.

Упражнение 4.

Проанализируйте распределение ролей для себя, если вы являетесь менеджером любого уровня, и для двух-трех менеджеров, с работой которых вы знакомы или о работе которых узнали из литературы, периодической печати или других источников.

Упражнение 5.

Приведите примеры успешно работающих организаций и проанализируйте характер их успеха. Выделите основные аспекты результативности и эффективности, а также проблемы, связанные с результативностью и эффективностью.

Пояснительная записка для выполнения упражнений

• Организация существует, если имеется, по крайней мере, два человека, преднамеренно работающих вместе для достижения общих целей.

• Для достижения своих целей организации используют разнообразные ресурсы: материалы, капитал, технологии, информацию и людей.

• Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Внешняя среда постоянно меняется и находится вне контроля руководства, что является основной причиной непрерывного развития и изменения теории и практики управления.

• В сложных организациях имеет место горизонтальное разделение труда, т.е. в работе выделяются однородные операции, которые выполняются специально подготовленным персоналом. Крупные организации осуществляют такое разделение, создавая подразделения, которые далее делятся на более мелкие единицы. Управление необходимо, чтобы координировать деятельность работников организации в условиях разделенного труда для достижения ее общих целей.

• Процесс управления может рассматриваться в разных аспектах. Во-первых, как сугубо информационный процесс. Во-вторых - как деятельность менеджеров; в этом случае для анализа работы менеджеров может быть использована ролевая модель Г. Минцберга. В-

третьих - как процесс, разворачивающийся во времени с выделением в нем логически последовательных этапов или функции управления. В-четвертых - с точки зрения вертикального разделения труда по уровням управленческой иерархии.

• Первый подход носит предельно общий характер и не предполагает учета специфики управления организациями. В рамках этого подхода выделяются два блока - управляемый и управляющий, первый из которых называется объектом управления, а второй - регулятором или субъектом, и анализируются свойства, которыми должна обладать эта система, при условии, что между блоками имеет место отношение управления

• Второй подход предполагает выделение трех групп ролей: межличностных ролей, информационных ролей и ролей, связанных с принятием решений.

• Третий подход исходит из рассмотрения управления как последовательности функций планирования, организации, мотивации и контроля.

• В крупных организациях объем управленческой работы, настолько велик, что для дифференциации и координации работы в системе управления формируется система вертикального разделение труда по уровням управления.

• Традиционно выделяются три уровня управления. Руководители низового звена, младшие руководители, наблюдают за процессом осуществления производства работниками, которые не управляют, а имеют дело непосредственно с ресурсами и основными операциями. Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент организации. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Их работа значительно различается в разных организациях. В небольших организациях руководителей среднего уровня может не быть вообще.

• Успех организации определяется степенью достижения ею своих целей. Основные характеристики успешной организации - это ее способность выживать, работать результативно и эффективно. Основной источник эффективности организации - производительное использование основных видов ресурсов. Главный критерий результативности и эффективности коммерческих организаций - фирм - долгосрочная высокая прибыль.

Упражнение 6

Перечислите основные подходы и школы, которые принято выделять в рамках современной классификации управленческих теорий.

Упражнение 7

В чем принципиальное различие между административной школой и школой научного управления?

Упражнение 8

Попытайтесь соотнести принципы управления Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой вам хорошо известна.

Упражнение 10

Какие изменения в экономической, технологической среде и характеристиках трудовых ресурсов с4юрмировали потребность в новом подходе к управлению ко второй четверти XX столетия?

Упражнение 11

По каким направлениям сторонники психологического подхода в управлении критиковали первоначальные школы управления?

Упражнение 12

В чем заключались основные изменения подхода к управлению, связанные со «школой человеческих отношений»

Упражнение 13

Какие основные рекомендации менеджерам были сформулированы в рамках школы человеческих отношений»?

Упражнение 14

Какие изменения в рыночной среде вызвали необходимость в формировании системного подхода в теории управления?

Упражнение 15

Назовите основные характеристические особенности системного подхода в управлении,

Пояснительная записка для выполнения упражнений

• Управление родилось в древности, когда естественным образом возникшее разделение труда сделало необходимым координацию действий работников, занятью специализированным трудом Организационной формой такого разделенного труда стали древние организации и, прежде всего, государства

•Древние организации существенно отличались от современных. Среди крупных организации основную роль играли государства, поэтому на протяжении веков попытки научного обобщения проблематики управления ориентировались исключительно на государственное управление.

•Переломным моментом в истории организаций является период промышленной революции В результате этого в Западной Европе, а затем и в Северной Америке господствующим стал фабричный способ производства Это привело к скачкообразному росту количества организаций и соответствующему росту потребности в людях, готовых управлять ими Современная наука управления начала формироваться в ответ на эту потребность

• В результате развития науки управления за сто с небольшим лет возникло несколько различных подходов, которые составляют сегодня современную теорию менеджмента Первоначальное формирование науки об управлении организациями происходило в рамках четырех школ «школ управления» научного управления, административной, человеческих отношений и количественной. Далее последовательно возникали процессный, системный и ситуационный подходы.

•Школа научного управления сконцентрировалась на проблемах научной организации труда и научной организации обеспечения эффективного труда.

•Административная школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией, рассматривала организацию в целом. Ее основоположники стремились обеспечить высокую эффективность организации в целом.

•Точка зрения школы человеческих отношений (поведенческой школы) опиралась на изучение психологических аспектов поведения индивидов и групп в организациях и заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имеет ключевое значение для достижения их успеха

• Количественная школа управления ориентировалась на использование количественных методов, таких как построение математических моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений по поводу использования ограниченных ресурсов и за счет этого повысить эффективность функционирования организаций.

• Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, получила развитие в рамках процессного подхода. В нашем курсе в качестве основных рассматриваются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций

• Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее

• Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. В

соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, поэтому абстрактно «лучшего способа» управления не существует.

11.6 Тестовые задания для самоконтроля знаний студентов по дисциплине «Менеджмент»

1. Менеджмент как вид деятельности - это:

а) управление производственной деятельностью;
б) искусство во взаимоотношениях с людьми, которое требует исключительных личных способностей и таланта;
в) административные навыки по координации деятельности сотрудников организации;
г) процесс оптимизации человеческих, материальных, информационных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей.

2. Формальные организации представляют собой:

а) зарегистрированные в установленном порядке организации;
б) организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли;
в) группу людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели;
г) коммерческие организации, наделенные правом собственности.

3. Система управления организацией:

а) сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания;
б) набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления;
в) руководитель организации и его заместитель;
г) устойчивая связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций.

4. Основными объектами менеджерского анализа социально-технических факторов внутренней среды организации являются:

а) цели, структура, задачи, технологии, люди;
б) административный аппарат, финансы, нормативные документы, материальные потоки;
в) показатели использования основного капитала, обратного капитала, трудовых ресурсов, природных факторов, политики ценообразования;
г) издержки, доход, объем реализации продукции, цена рентабельность организации.

5. Название управленческой концепции, зародившейся в 60-70х годах XX века:

а) процессный подход;
б) школа административного управления;
в) системный подход;
г) ситуационный подход.

6. Объекты внешней среды организации:

а) люди и организации, с которыми рассматриваемая организация непосредственно взаимодействует;
б) природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация;
в) все то, что находится за пределами данной организации;
г) формальные и неформальные организации и объединения.

7. *Задача*. Предприятие выпускает продукцию со следующими характеристиками.

Номер товара	Ситуация на рынке		Потребительская оценка		Экономические показатели	
	Доля рынка	Характеристика рынка	Отношение к цене	Потребность к продукции	Прибыль, ден. ед.	Объем инвестиций
1	0,6	Возрастающий	Приемлемая	Высокая	40	300
2	0,7	Сокращающийся	Высокая	Средняя	70	500
3	0,5	Возрастающий	Высокая	Высокая	20	100
4	0,2	Сокращающийся	Приемлемая	Низкая	30	400
5	0,6	Стабильный	Низкая	Средняя	80	1200
6	0,2	Возрастающий	Низкая	Высокая	10	150

7.1. Выбрать стратегию организации относительно каждого товара, применяя матрицу «товар-рынок» (матрица стратегий И.Ансоффа).
7.2. Указать номер товара согласно трем различным вариантам конкурентной стратегии в модели М.Портера:

Стратегическая цель	Стратегическое преимущество	
	Неповторимость товара с точки зрения покупателя	Преимущество по затратам
Весь рынок	I.Дифференцирование	II. Лидерство в издержках (массовость)
Сегмент рынка	III. Концентрация на сегменте (стратегия фокусировки)	

Номер стратегии	Номер товара
I	
II	
III	

7.3. Обозначить напротив типа каждой из стратегий модели «привлекательность рынка – преимущество в конкуренции» Mc Kincey номер стратегических позиций и номер товара.

Преимущества в конкуренции

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Привлекательность рынка

Тип стратегии	Номера	
	Страт. позиции	Товар
1. Стабилизация, избирательный рост		
2. Избирательный рост		
3. Прогрессивное развитие и инвестирование		
4. «Сбор урожая»		
5. Ликвидация		

8. Бюрократическая структура организации (согласно определению М.Вебера) предполагает следующий тип департаментализации:

а) матричную структуру;
б) функциональную или дивизиональную структуру;
в) проектную структуру или конгломераты;
г) выделение «центров ответственности».

9. Тресты представляют собой объединения:

а) различных предприятий, ранее принадлежавших разным предпринимателям, которые сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;

б) фирм одной отрасли (как правило), которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности;

в) предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей между участниками;
г) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования.

10. Делегирование линейных полномочий в организации:

а) носит рекомендательный характер;
б) носит характер обязательных согласований;
в) создает возможность параллельных полномочий;
г) создает иерархию уровней управления.

11. Двухфакторная содержательная теория мотивации в менеджменте была предложена:
а) А.Маслоу;
б) Д. МакКлелландом;
в) Ф. Герцбергом;
г) В. Врумом.

12. Основное положение современных процессуальных теорий мотивации заключается в следующем:

а) поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим;
б) необходимо рассматривать мотивацию как процесс управления выбором;

в) следует обращать внимание, прежде всего, на группу гигиенических факторов и мотиваторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение;

г) мотивационные факторы – это потребность в успехе, власти и принадлежности.

13. «Теория справедливости» (мотивация сотрудников с позиций равенства) Дж. Адамса утверждает, что мотивацией сотрудников является:

а) сопоставление результатов своей работы и меры вознаграждения с результатами других;
б) уроки и опыт предыдущей работы, что позволяет избегать тех заданий, которые приводят к нежелательным результатам;
в) положение, что «чем лучше и плодотворнее сотрудники работают, тем сильнее у них чувство удовлетворенности»;
г) физиологические потребности и необходимость в безопасности.

14. *Задача*. Предприятия занимаются производством и продажей хлебобулочных изделий. Основные потребители продукции – население города. Уровень конкуренции достаточно высок. Существуют другие производители, которые выпускают аналогичную продукцию. Реализация продукции осуществляется через сеть розничной торговли - супермаркеты и хлебные ларьки (с ними заключены договора о регулярных поставках). Основное конкурентное преимущество – цена и качество хлебобулочных изделий. Структура предприятия состоит из следующих подразделений: руководство, включая директора, главного инженера, технолога и главного бухгалтера, отдел снабжения, участок подготовки сырья, цех выпечки, участок упаковки, участок переработки отходов, отдел доставки, финансовая служба (планово-экономический отдел и бухгалтерия), охрана. Руководством предприятия разрабатывается новая стратегия развития. Основной элемент этой стратегии – расширение ассортимента продукции, с использованием имеющихся производственных мощностей, сохранения уровня качества продукции, ориентации цены на среднерыночный диапазон. Основное сырье, используемое в производстве: различные сорта муки, дрожжи, соль, сахар, растительное и сливочное масло, наполнители, очищенная вода. Возникает задача построения эффективной системы контроля на всех этапах производственной цепочки.
14.1. Необходимо разработать содержание, методы и формы трех видов контроля производственной деятельности указанного предприятия:
– предварительный контроль;
– контроль текущей деятельности;
– заключительный контроль.
14.2. Предложите вариант использования метода MBO (management by objectives) для построения системы оценки качества продукции для данного предприятия.
14.3. Следует рассмотреть возможность внедрения системы контроллинга как процесса обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и тактического управления.

15. Невербальными преградами на пути межличностного информационного обмена являются:

а) отсутствие обратной связи в коммуникационных процессах;
б) семантические барьеры информационного обмена;
в) неэффективность принятой в организации системы выдачи распоряжений руководителями подчиненным;
г) отсутствие подтверждения смыслового информационного послания, кроме прямой речи.

16. Неформальными коммуникациями в менеджменте (информационной связью) являются:

а) коммуникации по «восходящей»;
б) коммуникации между различными подразделениями организации;
в) нерегламентируемый информационный обмен в организации;
г) обмен информации между руководителем и группой сотрудников.

17. Обратная связь в процессе обмена информацией подразумевает следующие этапы:

а) отправитель, сообщение, канал, получатель;
б) восприятие, кодирование, выбор канала, передача, декодирование;
в) пользование, отбор, устранение шумов, выбор канала связи;
г) систематизация, семантика, комплексность, непрерывность, восприимчивость.

18. *Задача*. Фирма изучает возможность производства и сбыта упаковочного материала для хранения пищевых продуктов. Проект может основываться на большой или малой производственной базе. Рынок для реализации продукции может быть благоприятным или неблагоприятным. Возможен вариант – вообще ничего не производить, т.е. отказаться от развития данного направления деятельности.

Анализ рыночной ситуации позволил выделить три возможных варианта принятия управленческого решения.

I. Создать большое производство – прогнозируемый результат – 200 тыс. грн. получения чистой прибыли; при неблагоприятном развитии ситуации объем убытков составит 180 тыс. грн.

II. Опытное производство дает 100 тыс. грн. прибыли при благоприятной ситуации и 20 тыс. грн. убытков при неблагоприятной ситуации.

III. Отказаться от возможных вариантов развития производства.

Существуют три типа моделей теории принятия решений, которые зависят от степени определенности возможных исходов или последствий, с которыми сталкивается лицо, принимающее решение (ЛПР).

18.1. Определить, к какому типу модели относится ситуация принятия решений в приведенном примере. Основные типы моделей принятия решений определяются как:

– принятие решений в условиях определенности;
– принятие решений в условиях риска;
– принятие решений в условиях неопределенности.

18.2. Любое конкретное организационное решение редко относится к какой-то одной категории, однако можно утверждать, что процесс принятия решений имеет:

– интуитивный характер;
– способ, основанный на суждении (предыдущем опыте);
– рациональный характер.

Необходимо обосновать выбор конкретного принятия решения в предложенной ситуации задачи 18.

18.3. Если имеет место полная неопределенность в отношении возможности реализации состояния среды (т.е. мы не можем даже приблизительно указать вероятность наступления каждого возможного исхода), то обстоятельства при выборе решения можно представить в виде игры, в которой один игрок ЛПР, а другой – некая объективная действительность. Приведем данные в виде таблицы.

Альтернатива	Состояние среды	
	Благоприятные условия (Б)	Неблагоприятные условия (Н)
I.Создать большое производство	200	-180
II.Опытное производство	100	-20
III.Отказаться от производства	0	0

Используя пять видов критериев, необходимо определить, какую стратегию поведения следует выбрать. В качестве критериев принятия решений предлагается рассчитать следующие варианты.

К1. Максимальный критерий, или критерий крайнего оптимизма – определяет альтернативу, которая максимизирует максимальный результат для каждой альтернативы, т.е. ЛПР выбирает стратегию, которой соответствует

$$\max_i \max_j a_{ij},$$

где a_{ij} – выигрыш (проигрыш) ЛПР, соответствующий паре i – номер альтернативы, j – номер состояния среды.

К2. Максиминный критерий Вальда, или критерий крайнего пессимизма – определяет альтернативу, которая максимизирует минимальный результат для каждой альтернативы, т.е. ЛПР выбирает стратегию, которой соответствует:

$$\max_i \min_j a_{ij}.$$

К3. Критерий минимаксного риска Сэвиджа. Согласно этому критерию выбирается стратегия, при которой величина риска p_{ij} в наихудших условиях минимальна, т.е. равна

$$\min_i \max_j p_{ij},$$

где риск $p_{ij} = (\max a_{ij}) - a_{ij}$.

К4. Критерий оптимизма – пессимизма Гурвица – рекомендует при выборе решений не руководствоваться ни крайним пессимизмом, ни крайним оптимизмом. Согласно этому критерию стратегия выбирается из условия

$$\max_i (k \cdot \max_j a_{ij} + (1-k)\min_j a_{ij}).$$

Для решения задачи к = 0,75. Если к = 1, то критерий превращается в К1.

К5. Критерий безразличия. В условиях полной неопределенности предполагается, что все возможные состояния среды равновероятны. Этот критерий выполняет альтернативу с максимальным средним результатом, т.е.

$$\max_i \sum_{j=1}^{n} \frac{a_{ij}}{n}.$$

Результаты расчетов оформляются в виде таблицы, имеющей вид:

Альтернатива	Состояние среды		Значение критериев Kj (j=1-5)				
	Б	Н	1	2	3	4	5
I	200	-180					
II	100	-20					
III	0	0					

В столбцах 1,2,3,4,5 таблицы (значение критериев) выбор оптимальной альтернативы обозначить кружком относительно наилучшего значения.

19. Стилем руководства является:

а) манера поведения и действия руководителя по отношению к подчиненным, тип власти, которую он использует;
б) должностные полномочия, правила, регулирующие деятельность руководителя;

в) форма проявления власти, способности, связей с внешним окружением;

г) регламентация деятельности по принятию решений, определяемая должностными инструкциями и положениями.

20. Портфель ресурсов личности HRP (Human Resources Portfolio) предполагает выделение четырех типов сотрудников: «исполнители работы», «попутчики», «любители задавать вопросы», «руководящие силы». Какие показатели определяют разделение сотрудников на эти четыре типа:

а) желание продвижения, частота перемещения;
б) основание для изменения должности, широта поиска новой работы;

в) «степень» карьеризма, планирование социальных достижений;

г) результативность работы, потенциал развития.

21. Какой из вариантов относится к структурному методу разрешения конфликтов:

а) сглаживание и уклонение;
б) принуждение;

в) разъяснение требований к работе;

г) компромисс.

22. Жизненный цикл поступательного развития организации представляет собой:

а) процесс планирования распределения материальных ресурсов;
б) закономерную трансформацию качественных изменений состояния организации;

в) адаптацию к изменениям, происходящим во внешнем окружении организации;

г) технологические изменения в производственном процессе, направленные на удержание конкурентных преимуществ на рынке.

23. Этап жизненного цикла организации «быстрого роста» характеризуется следующим направлением ценовой политики:

а) разнообразие цен;
б) поддержание среднерыночного уровня цен;

в) постоянное снижение цен;

г) быстрый рост цен.

24.Организационная культура - это:

а) исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени;
б) образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации;
в) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель;

г) система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.