



**Международная «Лига развития науки  
и образования» (Россия)  
Международная ассоциация развития науки,  
образования и культуры России (Италия)**



Частное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Институт управления»**

Факультет экономический  
Кафедра экономики

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕНЕДЖМЕНТ»  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ)  
«БАКАЛАВР»  
(очная и заочная формы обучения)**

Архангельск  
Институт управления  
2019

Рабочая программа составлена кандидатом экономических наук, доцентом **Н. В. Зыковой, С. В. Хозяиновой**, в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 № 7.

#### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА:**

Одобрена кафедрой  
экономики  
Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.  
Зав. кафедрой **С.Е. Жура**

Согласовано с кафедрой  
истории государства и права и гуманитарных дисциплин  
Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.  
Зав. кафедрой **О. В. Чуракова**.

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании научно-методического совета института.  
Протокол № 6 от 29 мая 2019 г.  
Председатель научно-методического совета профессор А. Н. Ежов.

Р 13 **Рабочая** программа дисциплины «Менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль подготовки Управление малым бизнесом (квалификация (степень) «бакалавр») (очная и заочная формы обучения) / сост. : Н. В. Зыкова, С. В. Хозяинова. – Архангельск : Институт управления, 2019. – 101 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель, задачи и место дисциплины / модуля в структуре ОП для бакалавра .....	4
2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины / модуля .....	4
3. Структура и содержание дисциплины / модуля по видам учебной и самостоятельной работы, соотношение тем и формируемых компетенций .....	6
3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся.....	6
3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций.....	7
4. Оценочные и методические материалы (фонд оценочных средств) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине / модулю .....	20
5. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины / модуля .....	20
6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине / модулю, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	22
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины / модуля.....	23
8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине / модулю .....	24
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	24
10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем .....	24
11. Приложение.....	26

## 1. Цель, задачи и место дисциплины / модуля в структуре ОП для бакалавра

*Цель* изучения дисциплины – формирование научного представления о менеджменте как виде профессиональной деятельности.

*Задачи* изучения дисциплины:

- изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента;
- освоение студентами общетеоретических положений управления социально-экономическими системами;
- овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем.

Дисциплина «Менеджмент» входит в базовую часть учебного плана, утвержденного в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) – «бакалавр»).

Ее освоение базируется на знаниях, сформированных у обучающихся в средней общеобразовательной школе.

Знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплины, должны использоваться студентами при освоении таких профильных дисциплин, как «Управленческие решения», «Управление персоналом», «Бизнес-планирование».

## 2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины / модуля

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих **профессиональных компетенций**:

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2);
- способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-9);
- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-14).

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и процесс их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- типы организационной культуры и методы ее формирования;
- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

**уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
  - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
  - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
  - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
  - диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
  - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- владеть:***
- методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
  - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

Уровни формирования компетенций определяются по Паспорту компетенций, формируемых у студентов при освоении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

### 3. Структура и содержание дисциплины / модуля по видам учебной и самостоятельной работы, соотношение тем и формируемых компетенций

#### 3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся

Виды учебной работы		Объем дисциплины	
		очная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	в зачетных единицах	<b>9</b>	
	в часах	<b>324</b>	
<b>Контактная работа (в часах):</b>		<b>118</b>	<b>34</b>
Лекции (Л)		44	10
Практические занятия (ПЗ)		48	12
Контролируемая самостоятельная работа (КСР)		26	12
<b>Самостоятельная работа (СРС) (в часах):</b>		<b>170</b>	<b>281</b>
Подготовка к экзамену		<b>36</b>	<b>9</b>
<b>Формы промежуточного контроля по дисциплине</b>		<b>зачет</b> <i>курсовая работа</i>	<i>курсовая работа</i>
<b>Форма итогового контроля по дисциплине</b>		<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

### 3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
<b>Раздел 1. Общая характеристика менеджмента</b>	<p><b>Тема 1.1. Введение в менеджмент</b>  Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Подходы к определению сущности менеджмента.  Необходимость и значение менеджмента в организации. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект менеджмента.</p> <p><b>Тема 1.2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента</b>  Проблема периодизации истории менеджмента (Р. Фалмер). «Управленческие революции» по А. И. Кравченко и Р. Ходжеттсу. Исторические предпосылки зарождения менеджмента как науки.  Управленческая мысль в эпоху становления промышленного капитализма: этап раннего менеджмента. Предшественники научного менеджмента (Р. Аркрайт, Ш. Дюпен, Р. Оуэн и др.).  Становление и развитие школы научного менеджмента (Ф. У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Форд и др.).  Основные положения административной школы менеджмента (А. Файоль, Г. Эмерсон, Дж. Му-</p>	14	12	8	56	2	4	4	94	ПК-2 ПК-9 ПК-14	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия менеджмента;</li> <li>– основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;</li> <li>– основные исторические факты, даты, события и имена в теории и практике менеджмента;</li> <li>– принципы развития и закономерности функционирования организации;</li> <li>– параметры и факторы внешней и внутренней среды организации;</li> <li>– роли, функции и задачи менеджера в современной организации;</li> <li>– методы менеджмента, их содержание и организационные формы;</li> <li>– показатели и критерии эффективности в менеджменте;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– различать субъекты и объекты менеджмента;</li> <li>– оценивать и анализировать основные этапы и закономерности исторического развития теории и практики менеджмента;</li> <li>– выявлять причинно-следственные связи между событиями и явлениями в ходе эволюции управленческого опыта и знания;</li> </ul>

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>ни, А. Рейли, Л. Гьюлик, Л. Урвик). Рациональная бюрократия М. Вебера.</p> <p>Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Вклад представителей школы в теорию и практику менеджмента (Э. Мэйо, М. П. Фоллет, Г. Мюнстенберг, Ф. Ротлисбергер). Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.</p> <p>Предпосылки возникновения и основные идеи школы поведенческих наук (Д. МакГрегор, К. Арджирис, Р. Лайкерт).</p> <p>Основные положения школы количественных методов (Д. Марч, Г. Акофф, Д. Вудворд).</p> <p>Процессный подход: менеджмент как непрерывный процесс взаимосвязанных функций.</p> <p>Системный подход к менеджменту (Ч. Барнард, Дж. П. Гетти, П. Друкер, Т. Парсонс, Н. Винер, У. Эшби). Сущность понятия «система», основные виды и свойства систем. Суть представления об организации как об открытой системе.</p> <p>Сущность и основные положения ситуационного подхода (Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман, П. Лоуренс, Дж. Лорш). Идеи уникальности и универсальности. Четырехшаговый процесс. Внутренние и внешние переменные.</p> <p><b>Тема 1.3. Эволюция теории и практики менеджмента в Рос-</b></p>									<ul style="list-style-type: none"> <li>– определять стадию развития организации;</li> <li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>– применять принципы и методы менеджмента на практике;</li> <li>– оценивать эффективность менеджмента;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа причинно-следственных связей в развитии менеджмента;</li> <li>– методами анализа внешней и внутренней среды организации;</li> <li>– навыками применения методов менеджмента на практике.</li> </ul>	

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p><b>сии и за рубежом</b></p> <p>Основные культурные и институциональные различия моделей менеджмента Японии, США и Западной Европы.</p> <p>Развитие менеджмента в России. А. А. Богданов и его вклад в развитие теории управления. Вклад советских ученых в развитие идей научной организации труда: О. А. Ерманский (концепция «физиологического оптимума»), П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович, А. Ф. Журавский. А. К. Гастев и его вклад в развитие идей научного менеджмента. Н. А. Витке как представитель административной школы менеджмента. Особенности развития управленческой науки в советский период. Современные проблемы менеджмента в России и за рубежом.</p> <p><b>Тема 1.4. Организация как объект управления</b></p> <p>Сущность понятия «организация». Организационно-правовые формы организаций. Классификация организаций по различным признакам.</p> <p>Этапы жизненного пути организации по Л. Грейнеру. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу.</p> <p>Подсистемы организации по Дж. Клоусону. Модель шести систем по С. Адамс и Б. Адамс. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо-культурные факторы.</p> <p>Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.</p> <p><b>Тема 1.5. Качества менеджера и его роль в организации</b></p> <p>Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру организации. Представления о роли (ролях) менеджера в организации и основанных на этих ролях типах поведения (Г. Минцберг).</p> <p>Уровни менеджмента в организации: высший, средний, низший.</p> <p><b>Тема 1.6. Методологические основы менеджмента</b></p> <p>Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад деятелей науки в формирование принципов менеджмента.</p> <p>Сущность и классификация методов менеджмента. Взаимодействие содержания, направленности и организационной формы</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	методов менеджмента. Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления в деятельности организации. Сущность, инструменты и формы проявления социально-психологических методов управления. Задачи, решаемые организацией при использовании социально-психологических методов. Общее понятие об эффективности менеджмента. Методы и показатели экономической и социальной эффективности в менеджменте.										
<p><i>Виды практических занятий:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач; семинары</p> <p><i>Содержание занятий:</i> изучение основных понятий менеджмента, целей и задач менеджмента; изучение исторических тенденций в развитии теории и практики менеджмента; изучение организационных моделей, этапов развития организаций, факторов внешней и внутренней среды организаций; изучение роли и места менеджера в организации; изучение принципов и методов менеджмента, показателей эффективности менеджмента</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», ОС № 6 «Перечень тем для докладов, сообщений и эссе»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 4-12</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролируемой самостоятельной работе включает решение задач и заданий; подготовку докладов, сообщений или эссе</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 4-12</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 1 «Перечень вопросов для собеседования», ОС № 2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий»; ОС № 6 «Перечень тем докладов, сообщений и эссе»).</li> <li>2. Проверка курсовой работы (ОС № 3 «Перечень тем курсовых работ»).</li> <li>3. Контроль самостоятельной работы (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 3 «Перечень тем докладов и сообщений»)</li> <li>4. Тестирование (ОС № 4 «Перечень вопросов для реализации тестирования»).</li> <li>5. Зачет, экзамен (ОС № 5 «Перечень вопросов для подготовки к зачету, экзамену»).</li> </ol>											

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
Раздел 2. Функции менеджмента	<p><b>Тема 2.1. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента</b> Сущность и виды прогнозирования. Основные методы прогнозирования. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей. Формирование и ранжирование целей. Принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи и принципы планирования в организации. Необходимость планирования в социально-экономической организации. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования. Объекты планирования. Процесс планирования в организации. Система планов в организации. Понятие и процесс стратегического планирования. Инструменты стратегического планирования. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды оперативного планирования. Методы оперативного планирования.</p> <p><b>Тема 2.2. Организация как функция менеджмента</b> Понятие и особенности организации как функции менеджмента. Структура управления организацией и ее элементы. Сущность построения организационной</p>	16	18	10	58	4	4	6	98	ПК-2 ПК-9 ПК-14	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;</li> <li>– типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;</li> <li>– основные теории и концепции мотивации;</li> <li>– основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>– основные понятия и теории коммуникаций;</li> <li>– виды управленческих решений и процесс их принятия;</li> <li>– основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li>– анализировать систему мотивации сотрудников организации;</li> <li>– анализировать и совершенствовать систему контроля организации;</li> <li>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>– анализировать и принимать управленческие решения;</li> </ul>

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>структуры.</p> <p>Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий: преимущества и недостатки. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Проблемы делегирования полномочий.</p> <p>Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия организации. Распределение прав и ответственности. Дифференциация и интеграция.</p> <p>Традиционные (механистические или бюрократические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Современные (адаптивные или органические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком.</p> <p><b>Тема 2.3. Мотивация деятельности в менеджменте</b></p> <p>Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Взгляды на роль человека в деятельности организации (теории Д. МакГрегора, традиционный подход, подход с позиций человеческих отношений, человеческих ресурсов). Процесс мотивации.</p>									<p>– разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</p> <p><b>владеть:</b></p> <p>– методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль).</p>	

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера. Достоинства и недостатки содержательных теорий, их применимость в практике менеджмента.</p> <p>Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий, их применимость в практике менеджмента.</p> <p><b>Тема 2.4. Координация и контроль в системе менеджмента</b> Цель и формы координации как функции менеджмента. Понятие контроля и причины, обуславливающие его необходимость. Виды управленческого контроля. Факторы, определяющие выбор в организации видов контроля, их объемов и сочетаний. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Рекомендации по организации эффективного контроля. Сущность, задачи и функции контроллинга. Виды контроллинга.</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p><b>Тема 2.5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</b>            Сущность информационного обеспечения, его роль в управлении. Основные функции внутрифирменной системы информации и основные требования к ней. Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте. Система коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы, их емкость. Базовые элементы и основные этапы процесса коммуникаций. Построение и виды коммуникационной сети. Параметры изменения межличностной коммуникации. Типы коммуникационных стилей. Организационные коммуникации. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления (Р. Дафт).</p> <p><b>Тема 2.6. Принятие управленческих решений</b>            Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго). Психологические ловушки, свя-</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>занные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).</p> <p>Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений (количественные, качественные методы).</p> <p>Принятие решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.</p>										
<p><i>Виды практических занятий:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач</p> <p><i>Содержание занятий:</i> изучение основных функций менеджмента (прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль); изучение процессов коммуникации и принятия управленческих решений</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 4-12</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролируемой самостоятельной работе включает решение задач и заданий</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 4-12</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 1 «Перечень вопросов для собеседования», ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий»).</li> <li>2. Проверка курсовой работы (ОС № 3 «Перечень тем курсовых работ»).</li> <li>3. Контроль самостоятельной работы (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 3 «Перечень тем докладов и сообщений»)</li> <li>4. Тестирование (ОС № 4 «Перечень вопросов для реализации тестирования»).</li> <li>5. Зачет, экзамен (ОС № 5 «Перечень вопросов для подготовки к зачету, экзамену»).</li> </ol>											
<b>Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента</b>	<b>Тема 3.1 Личность и группа как объект управления</b> Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Характеристика групп и их эффективность. Стадии развития группы. Пре-	14	18	8	56	4	4	2	89	ПК-2 ПК-9 ПК-14	<b>знать:</b> – основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>имущества и недостатки работы в командах.</p> <p><b>Тема 3.2. Руководство, власть и лидерство в организации</b></p> <p>Руководитель и его функции. Типы руководителей: ориентированные на себя и на организацию. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации. Баланс власти руководителя и подчиненного. Формы власти и влияния, их достоинства и недостатки (Р. Френчи и Б. Рейвин). Сущность понятия «лидерство». Теории личностных качеств лидера (Д. Хант и Р. Осборн, Р. Стогдилл, У. Беннис и др.). Поведенческий подход к лидерству (К. Левин, исследования университета штата Огайо, «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Моутон, системы лидерства по Р. Лайкерту). Концепции ситуационного лидерства (континуум лидерского поведения Р. Танненбаума – У. Шмидта, модель эффективного лидерства Ф. Фидлера, теория «путь-цель» Р. Хауса и Т. Митчелла, модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда и др.). Современные теории лидерства (субституты и нейтрализаторы лидерства С. Керра и Дж. Джермиера, «двигатели» лидерства Н. Тичи).</p> <p><b>Тема 3.3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя</b></p>									<p>– типы организационной культуры и методы ее формирования;</p> <p>– основные подходы к определению и пониманию социального партнерства;</p> <p>– основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <p>– применять существующие теории руководства и лидерства в практической деятельности;</p> <p>– управлять организационными конфликтами;</p> <p>– диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</p> <p>– разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</p> <p><b>владеть:</b></p> <p>– методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</p> <p>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.</p>	

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента.</p> <p>Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя.</p> <p>Функции имиджа (ценностные и технологические).</p> <p>Принципы организации рабочего места и времени руководителя.</p> <p>Тайм-менеджмент.</p> <p><b>Тема 3.4. Управление конфликтами в менеджменте</b></p> <p>Природа и типы конфликтов.</p> <p>Причины конфликтов и их компоненты. Уровни конфликта в организации. Модель процесса конфликта.</p> <p>Процесс управления конфликтом.</p> <p>Процедуры и методы разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов.</p> <p><b>Тема 3.5. Организационная культура</b></p> <p>Понятие и структура организационной культуры. Функции и виды организационных культур.</p> <p>Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению. Соответствие культуры принятой стратегии.</p> <p>Управление организационной культурой.</p> <p>Формирование имиджа организа-</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>ции.</p> <p><b>Тема 3.6. Социальное партнерство</b></p> <p>Социальное партнерство: сущность, объект, субъекты. Формы социального партнерства. Принципы и органы социального партнерства.</p> <p>Особенности системы социального партнерства в Российской Федерации.</p>										
<p><i>Виды практических занятий:</i> выполнение разноуровневых заданий и задач; семинары</p> <p><i>Содержание занятий:</i> изучение личности и группы как объекта управления; изучение технологий управления конфликтами в организации; изучение основных понятий и теорий руководства и лидерства; изучение технологий самоменеджмента; изучение организационной культуры и ее влияния на менеджмент организации; изучение сущности и форм социального партнерства</p> <p><i>Задания:</i> см. ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», ОС № 6 «Перечень тем для докладов, сообщений и эссе»</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 4-12</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;</li> <li>– подготовка к практическим занятиям включает проработку лекций, чтение профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме;</li> <li>– подготовка к контролируемой самостоятельной работе включает решение задач и заданий; подготовку докладов, сообщений или эссе</li> </ul> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i> основной: 1, 2, 3; дополнительный: 4-12</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с фондом оценочных средств):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка работы на практическом занятии (ОС № 1 «Перечень вопросов для собеседования», ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», ОС № 6 «Перечень тем для докладов, сообщений и эссе»).</li> <li>2. Проверка курсовой работы (ОС № 3 «Перечень тем курсовых работ»).</li> <li>3. Контроль самостоятельной работы (ОС № 2 «Комплект разноуровневых заданий и задач»; ОС № 3 «Перечень тем докладов и сообщений»)</li> <li>4. Тестирование (ОС № 4 «Перечень вопросов для реализации тестирования»).</li> <li>5. Зачет, экзамен (ОС № 5 «Перечень вопросов для подготовки к зачету, экзамену»).</li> </ol>											
	<b>Зачет</b>				+				–		
	<b>Экзамен</b>				<b>36</b>				<b>9</b>		
	<b>Всего:</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>26</b>	<b>170</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>281</b>		

\* Из трудоемкости, отведенной на самостоятельную работу обучающихся выделяются академические часы для проведения групповых и индивидуальных консультаций как одной из форм контактной работы. Консультация является одной из форм руководства самостоятельной работой обучающихся и оказания им помощи в освоении материала. Групповая консультация проводится преподавателем перед экзаменом/зачетом и выставляется в расписание, в объеме не менее 2 академических часов на группу. Индивидуальное консультирование проводится по отдельному графику и регламентируется соответствующими локально-нормативными документами Института.

#### **4. Оценочные и методические материалы (фонд оценочных средств) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине / модулю**

Фонд оценочных средств – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ дисциплин / модулей.

ФОС как система оценивания состоит из трех частей:

1. Структурированного перечня объектов оценивания (кодификатора / структурной матрицы формирования и оценивания результатов обучения ОП, дисциплины);

2. Базы учебных заданий;

3. Методического оснащения оценочных процедур.

ФОС оформлен как Приложение к рабочей программе дисциплины.

#### **5. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины / модуля**

*Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции*

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

– Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

– Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

– В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

– Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

– В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

*Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы*

Самостоятельная работа (по В.И. Далю «самостоятельный – человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
3. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
4. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
5. Выполнение итоговой контрольной работы.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала.

### *Методические рекомендации по работе с литературой*

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сфор-

мулирована в приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

- медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
- выделить ключевые слова в тексте;
- постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

## **6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине / модулю, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При изучении дисциплины используются аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения: проектором, ноутбуком, интерактивной доской.

Использование интернет-ресурсов предполагает проведение занятий в компьютерных классах с выходом в Интернет. В компьютерных классах студенты имеют доступ к информационным ресурсам, к базе данных библиотеки.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья необходимы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институтом обеспечивается: 1. Наличие альтернативной версии официального сайта Института в сети «Интернет» для слабовидящих; 2. Присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; 3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху – дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации; 4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекту питания, туалетные и другие помещения Института, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины / модуля\*

### Основная литература

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — 978-5-238-01095-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81661.html>
2. Дорофеева, Л. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Научная книга, 2019. — 191 с. — 978-5-9758-1747-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81026.html>
3. Короткий, С. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — 978-5-4487-0134-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>
4. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили ; под ред. В. В. Лукашевич, И. В. Бородушка. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

### Дополнительная литература

5. Бурняшов, Б. А. Информационные технологии в менеджменте. Облачные вычисления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. А. Бурняшов. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 87 с. — 978-5-4487-0386-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79630.html>
6. Веснин, В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие для вузов и сред. спец. учеб. заведений / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2013.
7. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2013. — 640 с.
8. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Дэвид Брэдфорд Л., Аллен Коэн Р., Донелон Энни [и др.] ; пер. А. Исаенко, А. Лисовский. — 6-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 507 с. — 978-5-9614-0994-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82701.html>
9. Менеджмент : учебник / ред. И. Н. Шапкин. — Москва : Юрайт, 2012, 2013. — 690 с
10. Пудич, В. С. Введение в специальность менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / В. С. Пудич. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5-238-00585-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81750.html>
11. Семенова, И. И. История менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. — 2-е изд. — Электронные данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 199 с. — 978-5-238-01330-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81778.htm>

---

\* Издания, отмеченные знаком (\*), имеются в библиотеке Института управления (г. Архангельск).

## **8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине / модулю**

Раздел раскрывается п.3.2 «Содержание дисциплины /модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенции», после каждой темы/раздела.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Сайт делового еженедельника «Компания» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://ko.ru/>.
3. Сайт журнала «Генеральный директор» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.gd.ru/>.
4. Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/>.
5. Сайт журнала «Новый менеджмент» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.new-management.info/>.
6. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.urtp.ru/>.
7. Сайт журнала «Проблемы экономики и менеджмента» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://icnr.ru/problemu-economiki-i-menedzhmenta>.
8. Сайт журнала «Профессия директор» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.prof-director.ru/>.
9. Сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rjm.ru/>.
10. Сайт журнала «Управление компанией» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.zhuk.net/>.

## **10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

1. Microsoft Internet Explorer (или другой браузер).
2. Microsoft Windows XP, 7, 8, 10.
3. Microsoft Office 2007 и выше.

*Приложение*  
к рабочей программе дисциплины,  
утвержденной НМС института  
Протокол №6 от 29 мая 2019 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**  
**(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)**  
по учебной дисциплине  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
**38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ)  
**«БАКАЛАВР»**  
(очная и заочная формы обучения)

## СОДЕРЖАНИЕ

- 1 Перечень компетенций по дисциплине с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
- 2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкала оценивания сформированности компетенции
- 3 Паспорт оценочных средств по дисциплине «**Менеджмент**»
- 4 Перечень оценочных средств по дисциплине «**Менеджмент**»
- 5 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

# 1. Перечень компетенций по дисциплине «Менеджмент» с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

<b>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (очная форма обучения)</b>													
№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины, формирующей компетенцию	Этапы формирования компетенции (семестры)									
				1	2	3	4	5	6	7	8		
1	ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<i>Менеджмент</i>	+	+								
2	ПК-9	способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации	<i>Менеджмент</i>	+	+								
			Связи с общественностью									+	
			Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков					+					
			Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности									+	
			Преддипломная практика										+
3	ПК-14	способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	<i>Менеджмент</i>	+	+								
			Теория организаций										+
<b>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (заочная форма обучения)</b>													
№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины, формирующей компетенцию	Этапы формирования компетенции (курсы)									
				1	2	3	4	5					
1	ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить	<i>Менеджмент</i>		+								

		аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры						
2	ПК-9	способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации	<i>Менеджмент</i>		+			
			Связи с общественностью					+
			Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков				+	
			Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности					+
			Преддипломная практика					+
3	ПК-14	способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	<i>Менеджмент</i>		+			
			Теория организаций			+		

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкалы оценивания.

Паспорт компетенции ПК - 2: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
	<b>Менеджмент</b>	Знать: имеет общее представление о теориях мотивации, лидерства и власти; особенностях процессов групповой динамики; технологиях аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры	Знать: обладает системой знаний с небольшими пробелами о теориях мотивации, лидерства и власти; особенностях процессов групповой динамики; технологиях аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры	Знать: обладает полной системой знаний о теориях мотивации, лидерства и власти; особенностях процессов групповой динамики; технологиях аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры
		Уметь: в целом успешное, но не систематическое умение разрабатывать и внедрять программы стимулирования персонала; требования, процедуры и критерии подбора и отбора персонала; проводить аудит человеческих ресурсов; организовывать работу исполнителей (в группах и командах)	Уметь: в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, умение разрабатывать и внедрять программы стимулирования персонала; требования, процедуры и критерии подбора и отбора персонала; проводить аудит человеческих ресурсов; организовывать работу исполнителей (в группах и командах)	Уметь: сформированное умение разрабатывать и внедрять программы стимулирования персонала; требования, процедуры и критерии подбора и отбора персонала; проводить аудит человеческих ресурсов; организовывать работу исполнителей (в группах и командах)
		Владеть: в целом успешное, но не систематическое владение навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач; аудита персонала и диагностики организационной культуры	Владеть: в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, владение навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач; аудита персонала и диагностики организационной культуры	Владеть: успешное и систематическое владение навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач; аудита персонала и диагностики организационной культуры

\* В соответствии с перечнем компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Паспорт компетенции ПК-9: способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
	<b>Менеджмент</b>	имеет общее представление о коммуникациях, о социальной и профессиональной ценности культуры общения и взаимодействия; о принципах и профессиональных стандартах современного коммуникативного менеджмента; о технологии коммуникаций	обладает основными знаниями о коммуникациях, о социальной и профессиональной ценности культуры общения и взаимодействия; о принципах и профессиональных стандартах современного коммуникативного менеджмента; о технологии коммуникаций	имеет глубокие знания о коммуникациях, о социальной и профессиональной ценности культуры общения и взаимодействия; о принципах и профессиональных стандартах современного коммуникативного менеджмента; о технологии коммуникаций
умеет определять необходимые виды коммуникаций; использовать отдельные коммуникационные модели в межличностном, групповом и организационном общении и взаимодействии; организовывать коммуникации		умеет определять необходимые виды коммуникаций; использовать основные коммуникационные модели в межличностном, групповом и организационном общении и взаимодействии; организовывать коммуникации	умеет определять необходимые виды коммуникаций; использовать все известные коммуникационные модели в межличностном, групповом и организационном общении и взаимодействии; организовывать коммуникации	
владеет начальными навыками использования коммуникативных механизмов межличностного, группового и организационного общения и взаимодействия		владеет основными навыками использования коммуникативных механизмов межличностного, группового и организационного общения и взаимодействия	владеет устойчивыми навыками использования коммуникативных механизмов межличностного, группового и организационного общения и взаимодействия	

Паспорт компетенции ПК - 14: способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий на основе их делегирования

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
	<b>Менеджмент</b>	Знать: имеет общее представление о технологиях проектирования организационных структур; способах и методах управления человеческими ресурсами; приемах делегирования полномочий	Знать: обладает системой знаний с незначительными пробелами о технологиях проектирования организационных структур; способах и методах управления человеческими ресурсами; приемах делегирования полномочий	Знать: обладает полной системой знаний о технологиях проектирования организационных структур; способах и методах управления человеческими ресурсами; приемах делегирования полномочий
Уметь: в целом успешное, но не систематическое умение анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; применять методы и приемы управления человеческими ресурсами при разработке стратегии; распределять полномочия		Уметь: в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, умение анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; применять методы и приемы управления человеческими ресурсами при разработке стратегии; распределять полномочия	Уметь: сформированное умение анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; применять методы и приемы управления человеческими ресурсами при разработке стратегии; распределять полномочия	
Владеть: в целом успешное, но не систематическое владение навыками, технологиями и методами проектирования организационных структур; разработки стратегии управления человеческими ресурсами; приемами распределения и делегирования полномочий		Владеть: в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, владение навыками, технологиями и методами проектирования организационных структур; разработки стратегии управления человеческими ресурсами; приемами распределения и делегирования полномочий	Владеть: успешное и систематическое владение навыками, технологиями и методами проектирования организационных структур; разработки стратегии управления человеческими ресурсами; приемами распределения и делегирования полномочий	

### **Шкала оценивания сформированности компетенций:**

**«Неудовлетворительно»** - Компетенция не развита. Студент не владеет необходимыми знаниями и навыками и не старается их применять. Не достигнут базовый уровень формирования компетенции.

**«Удовлетворительно»** - Компетенция недостаточно развита. Студент частично проявляет знания и навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него не всегда получается. Достигнут только базовый уровень формирования компетенции.

**«Хорошо»** - Студент владеет знаниями, проявляет соответствующие навыки в практических ситуациях, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала. Достигнут повышенный уровень формирования компетенции.

**«Отлично»** - Студент всесторонне и глубоко владеет знаниями, сложными навыками, способен уверенно ориентироваться в практических ситуациях. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.

### 3. Паспорт оценочных средств по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Собеседование	ПК-2 ПК-9 ПК-14	Вопросы по разделам/темам дисциплины
2	Задачи и задания	ПК-2 ПК-9 ПК-14	Комплект задач и заданий
3	Курсовая работа	ПК-2 ПК-9 ПК-14	Комплект тем и заданий
4	Тестирование	ПК-2 ПК-9 ПК-14	Фонд тестовых заданий
5	Экзамен	ПК-2 ПК-9 ПК-14	Перечень вопросов к экзамену

#### 4. Перечень оценочных средств по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

№ п/п	Наименование контрольного задания (оценочного средства)	Краткая характеристика контрольного задания (оценочного средства)	Представление контрольного задания (оценочного средства) в фонде
1	2	3	4
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по разделам/темам дисциплины
2	Задачи и задания	<p>Различают задачи и задания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;</li> <li>• реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;</li> </ul> <p>творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения</p>	Комплект задач и заданий
3	Курсовая работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по дисциплине	Комплект тем и заданий
4	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
5	Экзамен	Средство промежуточного контроля усвоения разделов дисциплины, организованное в виде собеседования преподавателя и студента.	Перечень вопросов к экзамену
6	Доклад и/или сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Перечень тем докладов и сообщений

## 5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### ОС №1: Перечень вопросов для собеседования

#### **Тема 1.1. Введение в менеджмент**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Какую роль играет управление в деятельности человека и организации?
2. На каком этапе развития рыночной экономики возник менеджмент как наука?
3. В чем заключаются экономические основы менеджмента?

*Задания для самостоятельного выполнения:*

1. Раскройте общие и различные стороны управления организациями с разными формами собственности.
2. Сопоставьте труд управленца и рабочего, покажите общие моменты и различия.

#### **Тема 1.2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Когда и в результате чего менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
2. Каковы основные подходы и школы в развитии менеджмента как науки?
3. Каковы тенденции развития менеджмента на современном этапе?

*Задание для самостоятельного выполнения:*

1. Приведите примеры, свидетельствующие о существовании практического менеджмента в древние времена.

#### **Тема 1.3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Каков вклад отечественных ученых в развитие менеджмента как науки?
2. Что из опыта западного менеджмента можно использовать в современном российском менеджменте?
3. Каковы тенденции развития менеджмента на современном этапе?

*Задание для самостоятельного выполнения:*

Составьте таблицу, отражающую отличия в менеджменте различных стран по вопросам:

- а) методов и стиля управления;
- б) сосредоточенности менеджеров;
- в) преобладающего типа и стиля управления;
- г) структуры управленческих решений;
- д) типа мотивации;
- е) типа планирования;
- ж) назначения на руководящую должность.

#### **Тема 1.4. Организация как объект управления**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Дайте определение понятию «организация».
2. В чем заключается различие между формальными и неформальными организациями?
3. Какие основные стадии проходит организация в своем развитии по Л. Грейнеру?
4. Какие элементы включает внешняя среда организации? внутренняя среда организации?

*Задания для самостоятельного выполнения:*

1. Охарактеризуйте факторы внешней и внутренней среды и определите степень их влияния на знакомую вам организацию.
2. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.

### **Тема 1.5. Качества менеджера и его роль в организации**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Дайте определение понятию «менеджер».
2. Что включает в себя понятие «организаторские способности»?
3. Какие качества определяют профессионализм современного менеджера?

### **Тема 1.6. Методологические основы менеджмента**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Кто впервые ввел понятие «принципы управления»?
2. В чем отличие основных принципов управления от частных?
3. Раскройте понятие «методы менеджмента».
4. Раскройте содержание и особенности административных методов менеджмента; экономических методов менеджмента; социально-психологических методов менеджмента.
5. Дайте определение понятий «эффект» и «эффективность». В чем заключается их различие?
6. Какие факторы влияют на эффективность управления?

### **Тема 2.1. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Что понимается под миссией организации? Каковы требования к формулированию миссии?
2. Раскройте содержание понятия «цель». Почему цель является одной из важнейших характеристик в системе управления организацией?
3. Как происходит процесс формирования целей (целеполагание)?
4. Раскройте содержание основных видов планирования.

*Задания для самостоятельного выполнения:*

1. Сформулируйте миссию и цели функционирования известной вам организации.
2. Постройте дерево целей.
3. Изучите внешние условия выбранной организации: потребности продукта или услуги, потенциальных потребителей, конкурентов, работающих в зоне хозяйствования, их сильные и слабые стороны.

### **Тема 2.2. Организация как функция менеджмента**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Определите понятие «организационная структура управления».
2. Каковы основные схемы организационных структур управления? В чем их достоинства и недостатки?
3. Дайте характеристику методов проектирования организационных структур управления.
4. Чем вызывается необходимость делегирования в организации?
5. Какие проблемы могут возникать в процессе делегирования полномочий и какими причинами они вызываются?

*Задания для самостоятельного выполнения:*

1. Постройте схему управления известной вам организации и проведите ее оценку:
  - выделите уровни подчиненности;
  - определите соответствие структуры целям организации.
2. В приведенной ниже таблице отметьте тот тип полномочий, который больше соответствует каждой из указанных задач административного аппарата.

<i>Задача административного аппарата</i>	<i>Типы аппаратных полномочий</i>		
	<i>рекомендательные</i>	<i>функциональные</i>	<i>обязательного со-</i>

<i>та (штаба)</i>			<i>гласования</i>
Стратегическое планирование			
Маркетинг, исследования рынка			
Бухгалтерский учет			
Аудит			
Правовая защита			
Финансы			
Отношения с персоналом			
Связи с общественностью			
Административно-хозяйственное обслуживание			

### **Тема 2.3. Мотивация деятельности человека в организации**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.
2. Дайте краткую характеристику современных теорий мотивации.

*Задания для самостоятельного выполнения:*

1. Исследуйте факторы мотивации, используемые руководством знакомой вам организации для повышения эффективности работы организации.
2. Дайте характеристику работы руководства организации в направлении удовлетворения ваших потребностей на уровнях регулирования, адаптации и самоорганизации.

### **Тема 2.4. Координация и контроль в системе менеджмента**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Поясните значение функций контроля и регулирования в менеджменте.
2. Дайте характеристику основных видов контроля.
3. Назовите и охарактеризуйте стадии контроля.

*Задания для самостоятельного выполнения:*

Составьте полный список решений по контролю и регулированию, исходя из того, что эти функции реализуются системно, т.е. контролю подвергаются ресурсы, процессы и результаты.

### **Тема 2.5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. В чем заключается необходимость коммуникаций в организации?
2. Какие элементы необходимы для осуществления коммуникаций?
3. Что такое информационный шум? Каковы его причины?
4. Что в организации понимается под информационным обеспечением?
5. Что собой представляет внутрифирменная система информации?

*Задания для самостоятельного выполнения:*

1. Проанализируйте коммуникации знакомой вам организации.
2. Дайте характеристику внутрифирменной системы информации в знакомой вам организации.
3. Охарактеризуйте технические средства, на базе которых реализуются информационные технологии управления в известной вам организации.

### **Тема 2.6. Принятие управленческих решений**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. С чем связана необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие индивидуальных решений от принятия управленческих решений?
3. Дайте характеристику основных видов управленческих решений?
4. Дайте характеристику основных этапов процесса принятия управленческого решения?

*Задания для самостоятельного выполнения:*

Ниже приведен перечень типичных управленческих решений. Определите к каким видам они относятся.

- а) Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
- б) Мастер распределяет между рабочими очередную заказ.
- в) Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
- г) Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
- д) Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
- е) Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

### **Тема 3.1. Личность и группа как объект управления**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. В чем заключается сущность человеческого фактора в менеджменте?
2. Почему люди вступают в неформальные группы?

*Задания для самостоятельного выполнения:*

Определите роль неформальных групп в организации.

### **Тема 3.2. Руководство, власть и лидерство в организации**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. В чем заключается различие между управлением и руководством?
2. Дайте характеристику основных стилей руководства.
3. Какие факторы влияют на имидж менеджера, руководителя?
4. Дайте краткую характеристику основных теорий лидерства.

*Задания для самостоятельного выполнения:*

Определите стиль руководства, используемый в знакомой вам организации.

### **Тема 3.3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Дайте определение понятию «самоменеджмент».
2. Перечислите основные факторы самоменеджмента.
3. Как вы понимаете имидж менеджера?

### **Тема 3.4. Управление конфликтами в менеджменте**

*Контрольные вопросы по теме:*

1. Каковы значение и роль конфликта в организации?
2. Что понимается под управлением конфликтом?
3. Перечислите виды организационных конфликтов и дайте их краткую характеристику.

## **ОС №2: Комплект заданий и задач для проведения практических занятий**

### **Практическая работа 1. Введение в менеджмент**

Задание 1. Дайте определение понятий «менеджмент» и «управление». Покажите сходства и различия между этими понятиями.

Задание 2. Дайте краткое определение основных категорий менеджмента: объект менеджмента, субъект менеджмента.

Задание 3. Постройте схему процесса менеджмента, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности;
- цель управления;
- субъект управления;
- объект управления;
- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

Задание 4. Составьте тематический кроссворд, состоящий из 10-15 терминов.

**Практическая работа 2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента**

Задание 1. Заполните таблицу, охарактеризовав различные школы и направления менеджмента:

№ п/п	школа или направление	период развития	представители школы или направления	основные достижения	основные недостатки
1					
2					

Задание 2. Доклады по теме:

1. Вклад древних ученых в развитие практики управления
2. Современные взгляды на менеджмент
3. Принципы управления Г. Форда
4. Эмерсоновские аспекты теории менеджмента
5. Вклад Г. Гантта в теорию управления
6. Вклад супругов Гилбреттов в развитие менеджмента
7. Вклад М.П. Фоллетт в развитие менеджмента
8. Сущность и основные этапы хоторнских экспериментов Э. Мэйо
9. Практика менеджмента П.Ф. Друкера

**Практическая работа 3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом**

Задание 1. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие – американского.

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замешенная оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий срок.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.

17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
20. Строго формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

Задание 2. В хронологической последовательности отразите развитие менеджмента (управления) в России.

№ n/n	определение периода	содержание реформы	представители реформ	основные достижения	основные недостатки
1					
2					

#### **Практическая работа 4. Организация как объект управления**

Задание 1. Заполните таблицу, отразив в ней основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков:

№ n/n	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные задачи	Преобладающий стиль руководства	Количественный состав работников	Способы мотивации
1	Рождение организации					
...	...					

Задание 2. Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, укажите различные виды организаций и приведите их примеры.

№ n/n	Признак классификации	Виды организаций	Примеры
1.	по виду собственности	1. частные; 2. муниципальные;  3. государственные	1. сеть магазинов «Эльдорадо» 2. Муниципальное учреждение «Управление социальной политики и здравоохранения администрации Мирного» 3. ФГУП ВГТРК

Задание 3. Опишите и проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду конкретной организации. В работе должно быть: описание факторов среды, влияющих на деятельность организации; анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые возникают при развитии каждого фактора; возможные управленческие решения по учету этих изменений.

#### **Практическая работа 5. Качества менеджера и его роль в организации**

Задание 1. В приведенном ниже перечне указаны функциональные обязанности и требования к квалификации:

- а) менеджера высшего звена – генерального директора предприятия;
- б) линейного менеджера среднего звена;
- в) менеджера нижнего звена.

Укажите, какому уровню менеджмента соответствует каждая обязанность (требование):

1. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством.

2. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.

3. В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.

4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

5. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.

6. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.

7. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т.д.

8. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.

9. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.

10. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

11. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.

12. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

13. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

14. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

15. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и т.д.).

16. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.

17. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

18. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

19. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование по специальности менеджмент или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Задание 2. Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга. Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.

2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т.п.

3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующей работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта? Поясните ваше мнение.

Задание 3. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ.

## **Объявления о приглашении на работу менеджеров**

1. *Управляющий директор*: ...умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера*: ...способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам*: ...требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства*: ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу*: ...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу*:...будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности*:...Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Менеджер по кадрам*: ...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особое значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. *Менеджер по контролю над производством*: ...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

*Ответьте на вопросы.*

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?

2. Определите иерархическое положение каждого из сотрудников.

3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления и зависимости от занимаемой должности.

4. Нисколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

### **Практическая работа 6. Методологические основы менеджмента**

Задание 1. Распределите нижеперечисленные факторы на две группы: первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления; вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов:

1. Внешняя ситуация стабильна.

2. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.

3. Менеджеры низшего звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.

4. Менеджеры низшего звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.

5. Компания географически рассредоточена.
6. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
7. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
8. Менеджеры низшего звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и нестабильная.
10. Менеджеры низшего звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

Задание 2. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой группой; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой.

Задание 3. На примере российской или зарубежной фирмы проиллюстрируйте эффективность управления этой организацией. Какие показатели эффективности были использованы для оценки деятельности организации?

Задание 4. Проанализируйте публикации в специализированных журналах («Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Управление персоналом», «Человек и труд», «Кадры» и др.): подберите материал, рассказывающий о проведении изменений в системе или технологии управления персоналом организации. Какие формы эффекта и эффективности при этом были отмечены? Сделайте рекомендации по дальнейшему совершенствованию работы с персоналом. Определите состав показателей эффекта и эффективности, оценивающих ваши рекомендации.

### ***Практическая работа 7. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента***

Задание 1. Составьте глоссарий по теме (подберите и систематизируйте термины и словосочетания, встречающиеся при изучении темы).

Задание 2. Постройте дерево целей, стоящих перед знакомой вам организацией. Проанализируйте эти цели и укажите, какие пути будут наиболее правильными и экономичными для их достижения.

Задание 3. В конце 1970-х годов корпорация «Сириус» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была высокой. Покупатели тратили меньшую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие, как бытовые приборы и мебель, где «Сириус» занимала традиционно сильные позиции. «Сириус» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки повысить продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Как говорил президент фирмы «Сириус» Джерому Росоу: «Если «Сириус» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сириус» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами». Наряду с некоторыми изменениями, руководство «Сириус» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании.

В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для разработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей для выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сириус» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы: репутацию, маркетинг или финансовые возможности. Комитет

определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сириус» стали бы конкурентным преимуществом. Этот бизнес должен осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сириус» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется Финансовая сеть «Сириус». «Сириус» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «ОллстейтИншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд КолдуэллБанкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы для анализа:

1. Опишите изменения во внешней среде фирмы.
2. Почему руководители фирмы выбрали для развития стратегию диверсификации?
3. Какие разногласия возникли на фирме относительно будущего развития компании?
4. Оцените работу комитета по стратегическому планированию.
5. Какие методы стратегического планирования использовались и могли использоваться работниками комитета для определения направлений работы фирмы?
6. Какие факторы предопределили успех фирмы «Сириус» на рынке?

**Практическая работа 8. Организация как функция менеджмента**

Задание 1. Определите виды структур управления представленных ниже:



Рис. 1

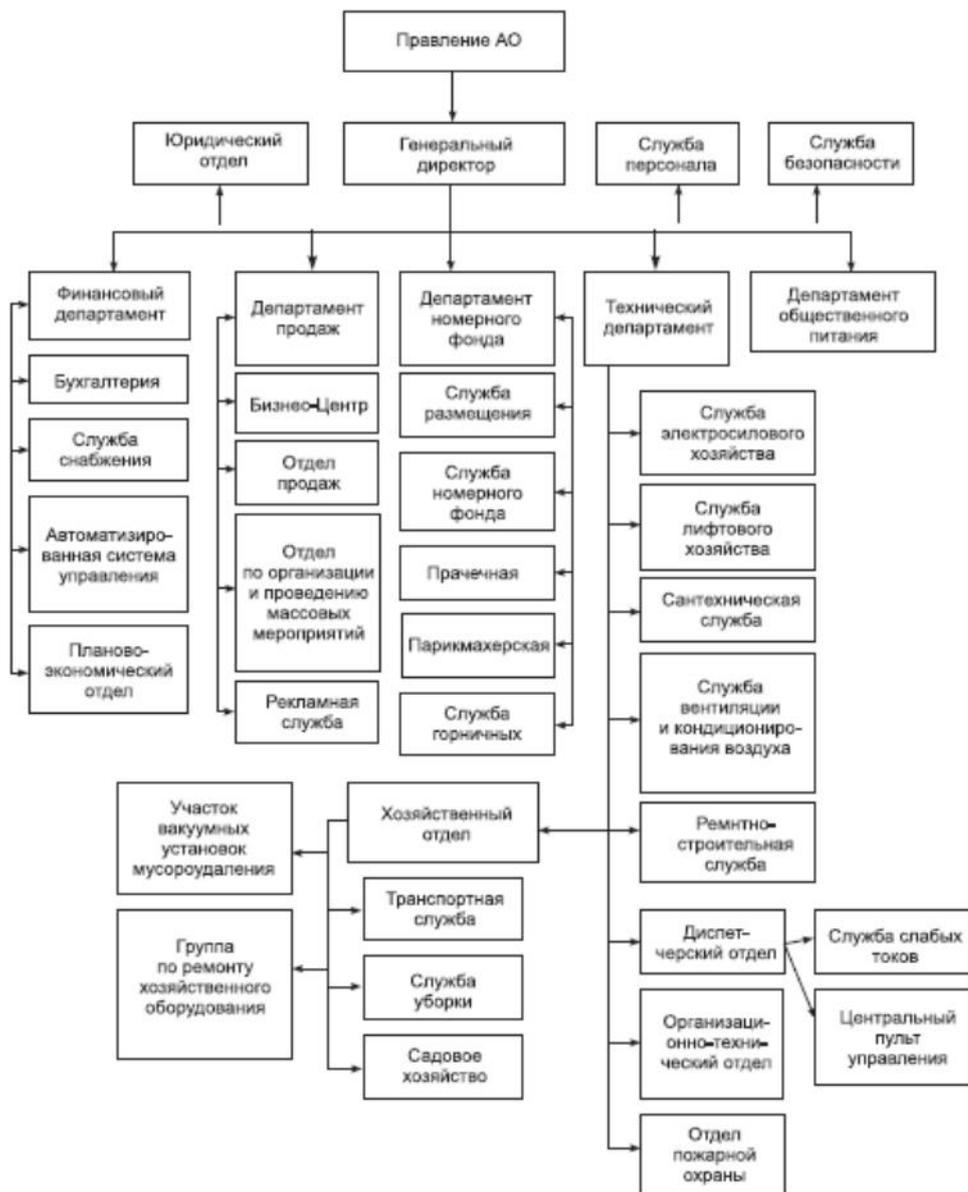


Рис. 2



Рис. 3

Задание 2. Спроектируйте организационную структуру управления конкретной организации. Для этого:

- определите общее направление деятельности, миссию, цель и задачи выбранной организации;
- охарактеризуйте направления работы структурных подразделений;

- постройте схему организационной структуры исследуемой организации и определите ее тип;
- постройте дерево целей организации;
- разработайте должностные инструкции руководителя организации и руководителей подразделений.

### **Практическая работа 9. Мотивация деятельности в менеджменте**

Задание. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице:

№ п/п	ФИО, должность	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки								признаки		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Начальник отдела, Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист, Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист, Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-й категории, Сушков Л.В.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-й категории, Зимица З.К.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории, Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории, Сахарова А.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-й категории, Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Необходимо:

- 1) Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
- 2) Рассчитать оценку сложности квалификации работников.
- 3) Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Рассчитать оценку результатов труда.
- 5) Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.
- 6) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
  - премированию лучших сотрудников;
  - изменению уровня должностных окладов;
  - должностному продвижению работников;

- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

### **Практическая работа 10. Координация и контроль в системе менеджмента**

Задание 1. Составить должностные инструкции работников предприятия быстрого питания «Русское бистро». Предприятие на 40 посадочных мест работает по индустриальной технологии, т.е. комплексного снабжения замороженными полуфабрикатами пирогов. Предприятие работает ежедневно с 10.00 до 19.00, кроме воскресенья. Оно расположено на 1-м этаже учебного центра в САО г. Москвы. Общая численность работников — 4 чел., в том числе управляющий, повар, кассир и уборщица. Перечень всех операций, выполняемых работниками предприятия.

1. Руководство производственно-хозяйственной деятельностью.
2. Включение/выключение оборудования на кухне (печи, расстоечные шкафы и т.д.).
3. Составление и подача заявок на полуфабрикаты и инвентарь, организация их получения, контроль их получения, контроль их качества, ассортимента и сроков изготовления.
4. Включение/выключение оборудования на раздаче (мармиты, кофеварки, аппараты для разлива напитков и т.д.).
5. Получение продукции и инвентаря на кухню (замороженных полуфабрикатов, масла, яиц и т.д.).
6. Получение продукции и инвентаря на раздачу (напитки, сахар, разовая посуда и приборы, салфетки и т.д.).
7. Получение моющих средств и инвентаря.
8. Заправка кассового аппарата контрольной и чековой лентами.
9. Осуществление влажной уборки торгового зала и производственных помещений.
10. Установка картриджей, заправка аппарата для горячих напитков и супов кипяченой водой.
11. Укладка чистых пакетов в емкости для сбора отходов.
12. Организация планирования, учета, составление и представление отчетности о результатах хозяйственной деятельности.
13. Установка кег и подключение их к баллону с углекислотой и охладителю (аппараты для разлива пива и кваса).
14. Проведение внешнего осмотра, маркировки и органолептической оценки качества полуфабрикатов при их получении на кухне.
15. Запись показаний счетчиков в кассовой книге.
16. Протирание электрополотенец, зеркал, умывальников и т.д.
17. Смазывание маслом противней, укладывание на них полуфабрикатов.
18. Обеспечение функционирования системы оплаты труда, материального и морального стимулирования работников.
19. Заполнение и корректировка информационного светового табло-меню в соответствии с прейскурантом.
20. Уборка столов в торговом зале, сбрасывание в бак для отходов остатков пищи и разовой посуды.
21. Организация контроля за качеством продукции и уровнем обслуживания, соблюдением правил торговли и ценообразования, трудовой дисциплиной, техники безопасности, пожарной безопасности и соблюдением санитарных правил.
22. Установка противней с полуфабрикатами на стеллаж для размораживания.
23. Прием заказов у барной стойки, дача пояснений по ассортименту и ценам.
24. Мойка подносов, их просушивание и возврат на барную стойку.
25. Изучение спроса, предложений и замечаний посетителей.
26. Обслуживание посетителей за барной стойкой. (Громко повторяет заказ, кладет на поднос подставочную салфетку и скомплектованный заказ, пробивает чек, принимает деньги, кладет чек на поднос, выдает сдачу посетителю, благодарит за покупку и желает приятного аппетита.)
27. Протирание столов в торговом зале влажной салфеткой.
28. Снятие продукции X- и Z- отчетов на кассе.

29. Установка противней с полуфабрикатами в расстоечный шкаф.
  30. Организация обучения и повышения квалификации персонала.
  31. Вынимает противни с полуфабрикатами из расстоечного шкафа и устанавливает на рабочий стол.
  32. Открывает/закрывает предприятие, осматривает помещение, проводит инструктаж, выдает полуфабрикаты, напитки, инвентарь и т.д.
  33. При заполнении бака для отходов выносит его в мусорный контейнер.
  34. Несет материальную ответственность за имущество и финансовые средства предприятия.
  35. Подготавливает меланж для смазки полуфабрикатов.
  36. По окончании работы сдает денежную выручку вместе с кассовым отчетом.
  37. Равномерно смазывает меланжем поверхность полуфабрикатов и устанавливает противни в печи.
  38. По окончании работы производит влажную уборку полов, окон, мебели, зеркал и т.д.
  39. Выпекает пироги в печи.
  40. По окончании работы выносит пакеты с отходами, моет и дезинфицирует баки.
  41. Проводит бракераж готовой продукции.
  42. Вынимает противни с готовыми пирогами, ставит их на рабочий стол, перекладывает пироги щипцами на чистый поднос и относит их на мармит барной стойки.
  43. Протирает барную стойку чистой влажной салфеткой.
  44. Отвечает за правильную эксплуатацию торгово-технологического оборудования, при необходимости вызывает сервисную службу.
  45. Информировывает посетителей об основах технологии производства и качестве продукции.
  46. По окончании работы сдает оставшуюся продукцию на склад, отключает и моет оборудование на кухне, а также производственный инвентарь.
  47. Инкассирует денежные средства предприятия в центральный офис.
  48. По окончании рабочего дня сдает нереализованную продукцию на склад, отключает оборудование на раздаче, проводит его санитарную обработку, моет барную стойку.
  49. Принимает денежные средства и материальные ценности от работников предприятия, обеспечивает их сохранность.
  50. Подводит итоги работы каждого работника предприятия, ведет табель.
  51. Обеспечивает сохранность продуктов и инвентаря на складе, следит за поддержанием температурного режима хранения продукции в холодильном оборудовании.
  52. Организует приемку товаров из транспортных средств поставщиков на склад предприятия, проверяет их соответствие заявкам, а также качество и сроки годности.
  53. Несет материальную ответственность за имущество предприятия.
- Задание 2. Проанализируйте предложенные ниже методики, варианты оценки результатов труда сотрудников и выберите, какие из них в большей степени соответствуют для представленных в ниже следующей таблице ситуаций.

*Методы оценки результатов труда сотрудников со стороны руководства:*

1. *Эффект ореола.* Проверяющий дает благоприятную оценку общих результатов выполнения рабочих заданий только потому, что сотрудник отлично справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.

2. *Эффект камертона.* Противоположен эффекту ореола, поскольку проверяющий негативно оценивает выполнение заданий, в сущности, потому, что сотрудник не справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.

3. *Центральная тенденция.* Проверяющий намеренно не использует высшие и низшие отметки, так как считает, что все аспекты рабочих заданий выполнены сотрудниками на удовлетворительном уровне.

4. *Эффект новизны.* Оценивая выполнение работы, например, за год, проверяющий руководствуется результатами, полученными в течение последнего квартала.

5. *Влияние срока службы.* Проверяющий полагает, что опытный, прекрасно зарекомендовавший себя сотрудник адаптируется к любым новым аспектам заданий, поэтому не акцентирует внимание на полученных результатах.

6. *Общая оценка.* Чтобы избежать конфликтов с подчиненными, проверяющий не склонен обсуждать недостатки сотрудников.

7. *Жесткая оценка.* Ожидания проверяющего относительно выполнения работы всеми подчиненными завышены, а значит, рассчитывать на положительные оценки не приходится.

8. *Конкурентная оценка.* Проверяющий связывает оценку подчиненного с оценкой руководством собственных результатов, поэтому сотрудник не может рассчитывать на «обгон» начальника.

№ n/n	Описание ситуации	Метод оценки
1	В турфирме сложилась достаточно напряженная ситуация, которую характеризует высокий уровень конфликтов	Общая оценка
2	Большинство сотрудников отдела внутреннего туризма показало хорошие результаты деятельности, достигнув удовлетворительных значений запланированных показателей	
3	Старшая горничная всегда предъявляет к подчиненным завышенные требования, в результате чего редко бывают положительные оценки результатов их труда	
4	Менеджер по направлению «Италия» обеспечил увеличение продаж по данному направлению, являющемуся одним из самых важных для турфирмы	
5	Руководитель отдела образовательного туризма, получивший от директора турфирмы не слишком высокую оценку своих результатов, связывает с ней результаты работы своих подчиненных	
6	Шеф-повар в гостинице с ее основания (10 лет) и прекрасно адаптируется к новым аспектам заданий	

Задание 3. Проанализируйте текст и ответьте на вопросы.

1. Каким образом можно было бы не допустить появления таких нарушений в стандартах обслуживания, как это представлено в тексте?

2. Какие меры следует принять для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в дальнейшем?

*«Кэртис О'Киф вошел в шумный, огромный вестибюль отеля «Сент-Грегори». Осмотревшись вокруг, он своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательны: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица; в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель с авеню Сент-Чарльз швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Рядом с О'Кифом сидит пожилой помощник управляющего, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг.*

*Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа – при всем невероятии подобной невероятности, – там немедленно были бы приняты меры, вплоть до увольнения. «Но ведь «Сент-Грегори» не мой отель, – напомнил себе Кэртис О'Киф. – Пока не мой».*

### **Практическая работа 11. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента**

Задание 1. Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу.

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
характер информации	непрерывная		
	дискретная		
тип передаваемой	документальная		

информации	недокументальная		
...	...		

Задание 2. В таблице представлена часть схемы информационного обмена между структурными подразделениями предприятия, организационная структура управления которым представлена на рисунке.

№ n/n	Отправитель	Сообщение	Канал	Получатель
1		Отчет об отгрузке продукции за неделю		
2		План производства продукции за неделю		
3		Запрос на поставку материалов и комплектующих на неделю		
4		Финансовый отчет о деятельности компании		
5		Описание технологии производства новой продукции		
6		Отчет об эффективности выпуска продукции		



Необходимо заполнить пустые графы. При этом необходимо учитывать, что в каждой графе может быть более одного варианта.

Задание 3. Для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры? Запишите свои ответы в таблицу, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Наименование типов барьеров на пути межличностных коммуникаций	Пример 1	Пример 2	Пример 3	Пример 4	Пример 5
Преграды, обусловленные восприятием					
Семантические барьеры					
Невербальные преграды					
Плохая обратная связь					
Неумение слушать					

Пример 1. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом:

«Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет

вопрос руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

*Пример 2.* Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

*Пример 3.* К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

*Пример 4.* Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

*Пример 5.* Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете – как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

### ***Практическая работа 12. Принятие управленческих решений***

Задание 1. Из 18 этапов, представленных ниже составьте алгоритм принятия управленческого решения:

1. Формулирование проблемы
2. Реализация решения исполнителями
3. Определение разрешимости проблемы
4. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
5. Формирование целей принимаемого решения
6. Ранжирование решений
7. Реализация решения исполнителями
8. Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ
9. Оценка новизны проблемы
10. Выбор наилучшего варианта решения
11. Установление приемлемых вариантов решения
12. Оценка каждого варианта решения
13. Организация подготовки решения

14. Контроль за исполнением
15. Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов
16. Установление взаимосвязи с другими проблемами
17. Подтверждение существования проблемы
18. Определение причин возникновения проблемы

Задание 2. Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ф. ст. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Примите решение, что делать банку: давать заем бизнесмену или нет?

Задание 3. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий:

А. Построить большой завод стоимостью  $M1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p3 = 0,7$  и  $p4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p5 = 0,9$  и  $p6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Нарисовав дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

### **Практическая работа 13. Личность и группа как объект управления**

Задание 1. Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя таблицу, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

№ n/n	Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
		маловероятно			очень вероятно			
1	Низкая мотивация							
2	Недостаточная саомтоятельность							
3	Проблемы со здоровьем							
4	Семейные проблемы							
5	Плохое руководство							

6	Отсутствие перспектив роста							
7	Другие причины							

Проанализируйте причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработайте способы воздействия на Малевина для изменения его поведения и заполните таблицу.

№ n/n	Варианты действий	ДА	НЕТ	Почему?
1	Перевести Малевина на другую работу			
2	Уволить Малевина			
3	Поговорить с Малевиним			
4	Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5	Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6	Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7	Проанализировать свое поведение как менеджера			
8	Повысить Малевина, т.к. он работает в нынешней должности уже много лет			
9	Другие варианты			

Задание 2. Оценка личности по параметрам Большой пятерки

Шаг 1. Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

Шаг 2. Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов.

Шаг 3. Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

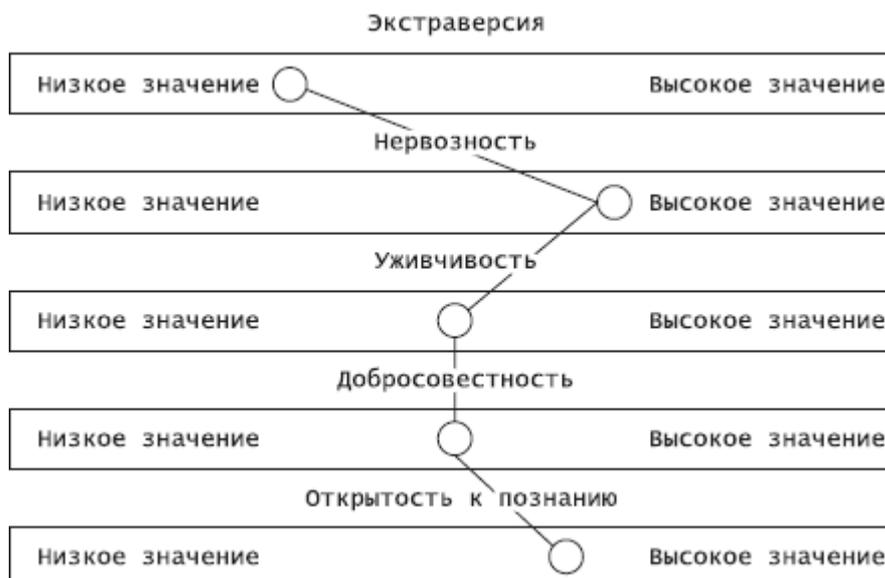
Шаг 4. Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

Шаг 5. На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет *континуум*, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме – (рис.). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости и добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

Шаг 6. По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

Таблица – Сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Голдберга

<b>«Интроверсия — экстраверсия»</b>											
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		
молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый	
ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напористый	
не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любящий приключения	
неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	энергичный	
робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	дерзкий	
<b>«Антагонизм — доброжелательность»</b>											
недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	добрый	
не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к сотрудничеству	
эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неэгоистичный	
недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	доверчивый	
жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	щедрый	
<b>«Несобранность — собранность»</b>											
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	организованный	
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ответственный	
непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	практичный	
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	тщательный	
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	усердный	
<b>«Эмоциональная стабильность — нейротизм»</b>											
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напряженный	
принимающий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нервозный	
стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нестабильный	
довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	недовольный	
неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	эмоциональный	
<b>«Закрытость — открытость новому опыту»</b>											
не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	имеющий богатое воображение	
нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	творческий	
нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любопытный	
не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к размышлению (рефлексивный)	
неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	искушенный	
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		



**Практическая работа 14. Руководство, власть и лидерство в организации**

Задание 1. В бизнес-центре существуют две неформальные группы:

- № 1, в которую входят техники и водители;
- № 2, в которую входят офис-менеджеры, дизайнер, менеджер по продажам и маркетолог.

Возникновение групп обусловлено спецификой работы сотрудников предприятия. Для выявления социально-психологической структуры этих групп среди работников каждой группы был проведен социометрический опрос. Каждому работнику было предложено анонимно высказать свое отношение к другим работникам группы с помощью трех видов оценок: «+» - симпатия, «0» - равнодушие, «-» - антипатия. Результаты исследования представлены ниже.

Социоматрица группы № 1

Кого выбирают	Кто выбирает					
		А	Б	В	Г	Д
А	х	+	0	0	0	+
Б	+	х	+	0	0	0
В	+	+	х	0	0	+
Г	0	-	0	х	х	0
Д	0	+	0	0	+	х

Социоматрица группы № 2

Кого выбирают	Кто выбирает					
		А	Б	В	Г	Д
А	х	0	+	0	0	+
Б	+	х	+	+	+	+
В	+	+	х	0	0	0
Г	-	0	0	х	х	-
Д	0	0	+	+	+	х

Оцените, кто из сотрудников является неформальным лидером в каждой группе, а кто находится в относительной изоляции. Какие меры можно принять в отношении лидеров неформальных групп и тех, кто набрал наименьшее количество положительных оценок?

Задание 2. Изучите новый вид услуг –headhunting(хэдхантинг – профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена).

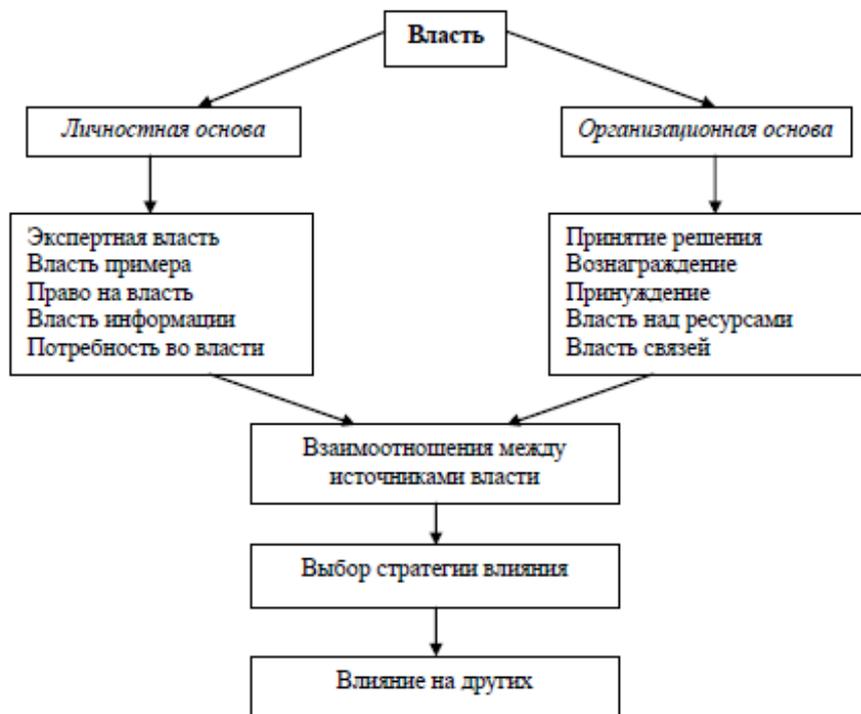
Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. В чем состоит отличие хедхантинга от рекрутинга (услуг по подбору персонала нижнего и среднего звена)? Почему создаются специальные подразделения хедхантинга?
2. Почему в названии этого вида деятельности присутствуют слова «поиск» и «охота»?

3. Как вы объясните то, что клиент, несмотря на важность вакантной должности, тем не менее не составляет подробный перечень требований к кандидату? В связи с чем агентство при проведении оценки кандидата не исследует его нынешнее место работы?
4. Каким образом влияет представление агентством кандидатов клиенту и клиента кандидатам на организационную структуру хедхантинга?
5. Каким образом должно работать агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?
6. Каков сегодня идеальный российский топ-менеджер, по вашему мнению?
7. Почему в настоящее время изменилась характерная для 1990-х гг. тенденция, когда работавшие в России западные компании импортировали свои управленческие кадры, и приоритет ныне отдается российским специалистам?
8. Какие специфические российские условия делают реэмигрантов-специалистов невостребованными?
9. Где, по вашему мнению, хедхантеры берут собственные кадры и какие требования к ним предъявляются? Выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста рекрутинговой фирмы. Определите проблемы, мешающие работать в области executivesearch.
10. Оцените в целом перспективы рынка услуг executivesearch в России.

Задание 3. Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, оператор ПЭВМ в известной фирме, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий, инспектор ГАИ (ГИБДД), секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», которую они должны иметь в своих организациях («своих», а не *in* отношении к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния. Для ответа используйте нижеприведенную классификацию власти.



### **Практическая работа 15. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя**

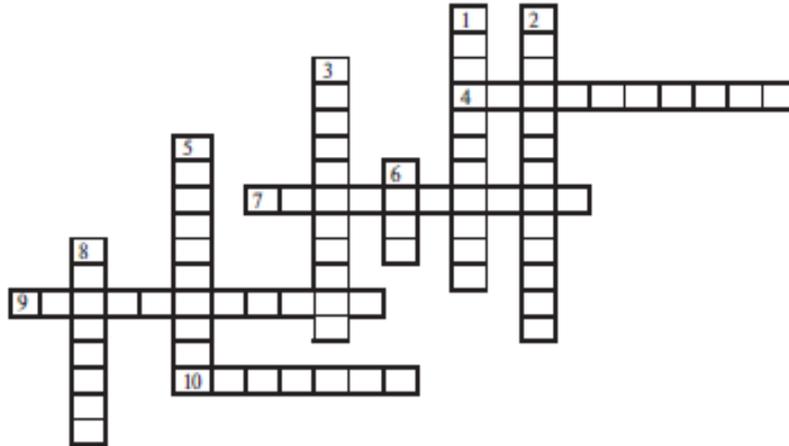
Задание 1. Решите кроссворд.

*По горизонтали:*

4. Способность руководителя оценить свои возможности и отношение к себе подчиненных. 7. Наука, изучающая индивидуальные психологические особенности личности, определяющие характер и результаты управленческой деятельности. 9. Одна из биографических характеристик менеджера. 10. Формальная группа для достижения какой-либо цели коллектива.

*По вертикали:*

1. Яркие грани личности менеджера, представляющие собой сплав исходных природных данных личности. 2. Способности и предрасположенность членов коллектива к совместной деятельности на основе сочетания их психологических свойств. 3. Метод, включающий использование психологического воздействия цвета, музыки, творческих мотивов в процессе труда. 5. Тип темперамента. 6. Важнейшее качество менеджера. 8. Совокупность индивидуальных своеобразных психических свойств, проявляющихся в способах поведения.



Задание 2. Изучите структуру профессиограммы и составьте профессиограмму для бухгалтера (администратора компьютерной сети, экономиста).

<i>раздел</i>	<i>содержание раздела</i>
Профессия	общие сведения о профессии
Процесс труда	характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, оборудование, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место
Психофизиологические требования профессии к работнику	требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

**Практическая работа 16. Управление конфликтами в менеджменте**

Задание 1. ООО «Рост» предоставляет услуги по комплексной автоматизации ресторанов, развлекательных и спортивных комплексов. В пакет услуг входит: поставка оборудования и расходных материалов, установка и настройка программного обеспечения, консультирование и обучение сотрудников заказчика по работе с системой, сервисное обслуживание оборудования и программного обеспечения.

Рассмотрим несколько ситуаций, возникающих в работе предприятия.

*Ситуация 1.* Один из руководителей отдела при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наложение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервит работников, создает неблагоприятный климат в отделе, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники уже долгое время не решаются высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не может. Пока обстановка в отделе не накалилась еще больше, ситуацию надо разрешить.

*Ситуация 2.* Конфликты с клиентами возникают из-за дебиторской задолженности, контроль которой на предприятии не поставлен должным образом. По поручению руководства несколько сотрудников обзывают должников ООО «Нот», но это не приводит к сколько-нибудь существенным результатам.

С целью избавления от недобросовестных клиентов или оказания на них воздействия руководство приняло решение отказываться в техническом обслуживании должникам до погашения задолженности. В результате этой меры оказалось, что существует ряд клиентов предприятия, которые, как они заявляют, не платили вовремя не по злому умыслу. В жалобах клиентов значится, что им своевременно не приходили счета или другие документы для бухгалтерии, сотрудники ООО «Нот» не оповещали их своевременно о сроках оплаты и т.п.

В результате, часто получается, что клиенты обращаются в другую компанию для оперативного решения возникшей у них технической проблемы вместо того, чтобы ждать, пока все затруднения в бухгалтерии будут устранены.

Таким образом, в результате данной ситуации компания регулярно теряет часть постоянных клиентов.

*Ситуация 3.* В компании оборудован демо-зал, в котором установлено все необходимое для проведения презентаций продукции компании. Во время этих презентаций клиент может наглядно познакомиться с программой и на практике посмотреть, как она работает. В среднем презентация занимает 1-2 часа. Демо-зал также используется учебно-консультационным центром для проведения обучения клиентов. Обучение может занимать от одного до восьми часов. В результате периодически сталкиваются интересы данных двух отделов, когда и занятия и презентация назначаются на одно и то же время.

Отдел продаж считается в компании на особом положении, так как количества новых заказов зависит основная доля выручки. Соответственно, время предоставляется проведению презентации, а обучение приходится переносить на другое время.

Руководитель УКЦ в свою очередь считает такое решение несправедливым, ведь деятельность его отдела очень важна для организации в целом. Отсутствие помещения мешает проводить занятия с клиентами по плану. К тому же часть клиентов готова брать дополнительные часы занятий, для которых также необходимо найти время.

Если руководство не найдет решения данной проблемы, то со временем компания начнет терять деньги из-за не проведенного обучения.

*Ситуация 4.* Есть некоторые сложности во взаимоотношениях бухгалтерии с центром технического обслуживания.

Подписанные договоры и акты сдачи-приемки работ являются обязательными документами для бухгалтерии. Во-первых, их наличия могут потребовать налоговые инспекторы при проверке. Если документы в этом случае не будут представлены, компания может быть оштрафована. Во-вторых, в редких случаях бывает, что компания-клиент отрицает факт оказания услуги и отказывается платить. В этом случае без документов доказать ничего не возможно.

Поскольку с клиентами общаются механики центра технического обслуживания, бухгалтерия передает им документы для подписания. Однако они часто забывают подписывать их или не проверяют правильное заполнение документов. В результате бухгалтерии приходится по несколько раз дублировать одни и те же документы.

В других отделах в аналогичных ситуациях документы возвращаются вовремя и в должном виде. Накладки бывают редко и бухгалтерия оповещается о них своевременно.

*Задания:*

1. Проанализируйте, на какой стадии находится конфликт в каждой рассмотренной ситуации в соответствии с моделью конфликта как процесса, представленной на рис.



2. Определите, к какому типу относится каждый из рассматриваемых конфликтов: внутриличностному, межличностному, между личностью и группой, межгрупповому.

3. Что, по вашему мнению, является в каждом случае причиной конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации?

4. Является ли каждый их рассмотренных конфликтов функциональным или дисфункциональным?

Задание 2. Сопоставьте приведенные ниже описания стилей разрешения конфликтов с их названиями, изображенными на рис.



- в рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

- этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Участник ситуации старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

- этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Такая способность высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование этого стиля на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такое поведение означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой вариант решения – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

- данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что «...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

- этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Задание 3. Какой стиль разрешения конфликтов применяется участниками в каждом случае? Какой стиль вы считаете наиболее действенным в данной ситуации? К какому стилю решения конфликтных ситуаций тяготеете вы лично?

7. Какой структурный метод разрешения конфликтов подходит в каждой из рассмотренных ситуаций? Заполните таблицу, поставив «+» в ситуациях, где данный метод является, по Вашему мнению, самым действенным и «-» там, где данная мера Вам кажется бесполезной.

Использование структурных методов разрешения конфликтов в ООО «НОТ» <i>Наименование структурного метода разрешения конфликта</i>	<i>ситуация 1</i>	<i>ситуация 2</i>	<i>ситуация 3</i>	<i>ситуация 4</i>
Разъяснение требований к работе				
Координационные и интеграционные процессы				
Установление общеорганизационных комплексных целей				
Структура системы вознаграждений				

## ОС №3: Перечень тем курсовых работ

**Тема 1.** Основные закономерности и принципы менеджмента.

1. Понятия закономерностей и принципов менеджмента.
2. Характеристика основных принципов управления в формулировке научных школ.
3. Эволюция принципов управления и их современная направленность на предприятиях.

**Тема 2.** Основные положения школы научного управления и их значение на современном этапе.

1. Предпосылки возникновения науки управления.
2. Краткая характеристика основных положений школы научного управления.
3. Практические аспекты применения основных положений школы ее последователями и их значение на современном этапе.

**Тема 3.** Основные положения концепции классической школы в управлении и их значение на современном этапе

1. Основная направленность классической школы в управлении.
2. Функции и принципы управления в основных положениях классической школы.
3. Использование основных положений классической школы в современном менеджменте.

**Тема 4.** Основные положения школы психологии и человеческих отношений и их значение на современном этапе

1. Основные предпосылки возникновения школы психологии и человеческих отношений.
2. Основные положения «доктрины человеческих отношений» и концепции социального человека.
3. Практическое применение основных положений школы психологии и человеческих отношений в современном менеджменте.

**Тема 5.** Основные методологические подходы школы науки управления и их роль в современном менеджменте.

1. Основные предпосылки становления школы науки управления.
2. Характеристика основных методологических подходов школы науки управления.
3. Использование основных положений школы науки управления на современных предприятиях.

**Тема 6.** Американская модель менеджмента.

1. Исторические предпосылки формирования американской модели менеджмента.
2. Характеристика американской модели менеджмента.
3. Особенности применения американской модели менеджмента в современных организациях.

**Тема 7.** Сущность японской модели менеджмента.

1. Предпосылки формирования японской модели менеджмента.
2. Характеристика японской модели менеджмента.
3. «Японизация» в менеджменте российских предприятий.

**Тема 8.** Западноевропейская модель менеджмента. Особенности ее развития на современном этапе.

1. Предпосылки формирования западноевропейской модели менеджмента.
2. Характеристика менеджмента отдельных западноевропейских стран.
3. Особенности применения западноевропейской модели менеджмента в современных организациях.

**Тема 9.** Организационные структуры управления и тенденции их развития.

1. Общее понятие структуры управления.
2. Характеристика основных видов структур управления, их преимущества и недостатки.
3. Современные тенденции развития организационных структур управления.

**Тема 10.** Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры.

1. Перспективные направления развития организаций.
2. Основные свойства организаций будущего.
3. Основные виды организаций будущего и их характеристика.

**Тема 11.** Природа и классификация функций менеджмента, их содержание.

1. Классификация функций менеджмента с позиций классической школы управления.
2. Общие функции менеджмента как составные части любого процесса управления.
3. Характеристика общих, частных и вспомогательных функций управления на примере предприятия.

**Тема 12.** Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.

1. Основные составляющие планирования как функции процесса менеджмента.
2. Сущность и функции планирования в условиях рыночной экономики. Виды планов и их содержание.
3. Основные направления и ориентиры текущих планов на примере государственного учреждения.

**Тема 13.** Мотивация как функция управления.

1. Основы мотивации.
2. Анализ современных теорий мотивации.
3. Использование современных теорий для мотивации персонала на примере предприятия.

**Тема 14.** Контроль как функция управления.

1. Значение функции контроля в системе управления.
2. Виды контроля и области его применения.
3. Основные характеристики эффективного контроля.

**Тема 15.** Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.

1. Основное содержание экономических методов управления.
2. Реализация экономических методов на разных уровнях управления в условиях перехода к рынку.
3. Использование экономических методов управления для мотивации персонала.

**Тема 16.** Социально-психологические методы управления и их значение на современном этапе.

1. Роль школы человеческих отношений и поведенческих наук в формировании социально-психологических методов управления.
2. Сущность социально-психологических методов управления и их мотивационная направленность.
3. Значение социально-психологических методов в управлении работниками предприятия на современном этапе.

**Тема 17.** Формы власти и влияния, особенности их реализации в современных условиях.

1. Роль власти и влияния руководителя в управлении.
2. Основные формы реализации власти, их преимущества и недостатки.
3. Особенности реализации власти в современном обществе.

**Тема 18.** Самоменеджмент руководителя и его роль в формировании стиля управления.

1. Системный и ситуационный подходы к самоменеджменту.
2. Принципы эффективного использования времени руководителя.
3. Роль анализа работы руководителя в формировании стиля управления.

**Тема 19.** Личность в системе управления.

1. Личность как объект управления и ее характерные черты.
2. Основные составляющие психологической и социальной основы личности.
3. Практическое использование личностных качеств работников в формировании коллектива и повышении эффективности управления.

**Тема 20.** Конфликты в системе управления и стратегии их преодоления

1. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов.
2. Основные причины и последствия конфликтов.
3. Основные стратегии преодоления конфликтов.

## ОС №4: Перечень вопросов для реализации тестирования

1) Возникновение практики управления было связано с	а) появлением общения б) возникновением письменности в) возникновением производства г) разделением и кооперацией труда
2) Менеджмент – это	а) главный принцип управления б) теория и практика управления в) исключительно теория управления г) исключительно практика управления
3) Источником управленческого воздействия является	а) объект менеджмента б) субъект менеджмента в) система управления г) менеджмент
4) Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется	а) объектом менеджмента б) субъектом менеджмента в) системой управления г) менеджментом
5) Система управления включает	а) принципы, методы и функции управления б) совокупность органов управления в) субъект, объект управления и связи между ними г) совокупность объектов управления
6) Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели – это	а) управление б) менеджмент в) функция менеджмента г) метод менеджмента
7) Понятие «менеджмент» преимущественно используется	а) для обозначения управления в некоммерческих организациях б) для обозначения управления хозяйственной деятельностью в) для обозначения управления в организациях любого типа г) для обозначения управления в сельскохозяйственных предприятиях
8) Как соотносятся между собой понятия «управление» и «менеджмент»	а) понятие «менеджмент» шире, чем понятие «управление» б) понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент» в) эти понятия являются синонимами г) эти понятия не имеют ничего общего
9) Менеджмент стал самостоятельным видом деятельности вследствие	а) промышленной революции б) отделения управления от производства и капитала в) роста масштабов производства г) изобретения паровой машины
10) Объектом управления в менеджменте является	а) общество б) персонал в) государство г) организация
11) Под субъектом менеджмента понимается	а) совокупность подразделений организации б) направление бизнеса в) управляющая подсистема г) управляемая подсистема
12) Английский термин «менеджмент» происходит от латинского «manus», которое на русском языке означает	а) деньги б) воин в) рука г) купец
13) Субъект менеджмента воздействует на объ-	а) обеспечения занятости

ект для	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) определения целей</li> <li>в) достижения определенных целей</li> <li>г) организации разделения труда</li> </ul>
<b>14)</b> Условиями эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления являются	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) соответствие субъекта и объекта друг другу</li> <li>б) обладание субъекта и объекта самостоятельностью</li> <li>в) участие субъектов управления в непрерывном целевом развитии человеческого капитала на предприятии</li> <li>г) обязательность выступления в качестве субъекта управления собственника предприятия</li> </ul>
<b>15)</b> Историческим (-и) событием (-ями), повлиявшим (-и) на выделение менеджмента в самостоятельный вид профессиональной деятельности, явилась (-ось, -ись)	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) великие географические открытия</li> <li>б) промышленная революция</li> <li>в) отмена крепостного права</li> <li>г) движение реформации</li> </ul>
<b>16)</b> Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) в конце XIII века</li> <li>б) в начале XIX века</li> <li>в) на рубеже XIX – XX веков</li> <li>г) в середине XX века</li> </ul>
<b>17)</b> Период правления царя Навуходоносора II характеризуется как	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) религиозно-коммерческая управленческая революция</li> <li>б) светско-административная управленческая революция</li> <li>в) производственно-строительная управленческая революция</li> <li>г) бюрократическая управленческая революция</li> </ul>
<b>18)</b> Законы Хаммурапи явились первым документом	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) светско-административной системы управления</li> <li>б) клерикальной системы управления</li> <li>в) фабрично-заводской системы управления</li> <li>г) рыночной системы управления</li> </ul>
<b>19)</b> Автором книги «Принципы научного менеджмента» является	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) А. Смит</li> <li>б) А. Файоль</li> <li>в) Ф. Тейлор</li> <li>г) Ф. Хедоури</li> </ul>
<b>20)</b> Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) школы поведенческих наук</li> <li>б) школы человеческих отношений</li> <li>в) школы научного управления</li> <li>г) школы количественных методов</li> </ul>
<b>21)</b> Впервые функции менеджмента были выделены	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Ф. Гилбреттом</li> <li>б) Г. Фордом</li> <li>в) А. Файодем</li> <li>г) Ф. Котлером</li> </ul>
<b>22)</b> Какая школа менеджмента возникла в результате бурного развития точных наук	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) школа человеческих отношений</li> <li>б) школа количественных методов</li> <li>в) школа научного управления</li> <li>г) административная школа</li> </ul>
<b>23)</b> Автором 12 принципов производительности стал	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Г. Эмерсон</li> <li>б) Д. МакГрегор</li> <li>в) Ф. Герцберг</li> <li>г) Г. Эмерсон</li> </ul>
<b>24)</b> На получение желаемых результатов от проведения хоторнского эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) повышение оплаты труда</li> <li>б) улучшение условий труда</li> <li>в) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов</li> <li>г) улучшение организации рабочих мест</li> </ul>
<b>25)</b> Усилия основоположников школы научного	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) создание универсальных принципов управления</li> </ul>

управления были направлены на	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) социальные отношения</li> <li>в) человеческий фактор</li> <li>г) рационализацию производства</li> </ul>
<b>26)</b> Организация является открытой системой, так как	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) динамично взаимодействует с внешней средой</li> <li>б) стремится к достижению поставленных целей</li> <li>в) работает над совершенствованием оказываемых услуг</li> <li>г) постоянно улучшает структуру управления</li> </ul>
<b>27)</b> Под понятием «ситуация» понимается	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) изменение целей и задач организации</li> <li>б) неправильно принятое управленческое решение</li> <li>в) конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время</li> <li>г) методы достижения целей организации</li> </ul>
<b>28)</b> В процессном подходе управление рассматривается как последовательность функций	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) контроль – организация – планирование – мотивация</li> <li>б) мотивация – организация – планирование – контроль</li> <li>в) организация – мотивация – планирование – контроль</li> <li>г) планирование – организация – мотивация – контроль</li> </ul>
<b>29)</b> Схема «вход – преобразование – выход» является изображением	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) ситуационного подхода</li> <li>б) количественного подхода</li> <li>в) процессного подхода</li> <li>г) системного подхода</li> </ul>
<b>30)</b> Какой подход к менеджменту современной организации был сформирован под воздействием постоянно меняющихся факторов внешней и внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) ситуационный подход</li> <li>б) количественный подход</li> <li>в) процессный подход</li> <li>г) системный подход</li> </ul>
<b>31)</b> Недостатком какой модели менеджмента является узкая специализация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) американской</li> <li>б) японской</li> <li>в) российской</li> <li>г) западноевропейской</li> </ul>
<b>32)</b> К особенностям российской модели менеджмента относится	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) всеобщее участие в конечном результате</li> <li>б) ориентация на производство</li> <li>в) гарантия занятости и создание обстановки доверительности</li> <li>г) ограниченная роль трудового коллектива в управлении</li> </ul>
<b>33)</b> Автором шведской модели социализма, получившим по итогам своих исследований Нобелевскую премию, является	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Г. Мюрдаль</li> <li>б) Л. Эрхард</li> <li>в) Г. Эмерсон</li> <li>г) М. Вебер</li> </ul>
<b>34)</b> Японскую модель менеджмента характеризуют такие принципы управления, как	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) ориентация на индивидуальные навыки и инициативу</li> <li>б) гарантия занятости и создание обстановки доверительности</li> <li>в) управление, ориентированное на качество</li> <li>г) строгая формализация структуры управления</li> </ul>
<b>35)</b> Концепцию стратегического управления наиболее широко используют в своей деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) американские корпорации</li> <li>б) японские профсоюзы</li> <li>в) российские предприятия</li> <li>г) немецкие предприниматели</li> </ul>
<b>36)</b> В какой стране разработана система «Канбан»	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Япония</li> <li>б) США</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) Россия</li> <li>г) Германия</li> </ul>
37) Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Г. Эмерсон</li> <li>б) Г. Форд</li> <li>в) Ф. Гилберт</li> <li>г) Ф. Тейлор</li> </ul>
38) Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов соответствует ... модели менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) российской</li> <li>б) японской</li> <li>в) американской</li> <li>г) европейской</li> </ul>
39) Согласно ... доктрине возникновение управления можно объяснить потребностью человека жить в коллективе, его стремлением к поиску авторитета	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) договорной</li> <li>б) психологической</li> <li>в) патримониальной</li> <li>г) теологической</li> </ul>
40) Система группового принятия решений Ринги свойственна для ... модели менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) японской</li> <li>б) японской</li> <li>в) европейской</li> <li>г) российской</li> </ul>
41) Кто из российских ученых ввел термин «тектология»	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Ерманский О.А.</li> <li>б) Струмилин С.Г.</li> <li>в) Богданов А.А.</li> <li>г) Гастев А.К.</li> </ul>
42) Корпорация как основная форма предпринимательства свойственна для ... модели менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) американской</li> <li>б) немецкой</li> <li>в) азиатской</li> <li>г) шведской</li> </ul>
43) На концепцию «социального человека» ориентирована ... модель менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) немецкая</li> <li>б) японская</li> <li>в) российская</li> <li>г) американская</li> </ul>
44) Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) А.А. Богданов</li> <li>б) П.М. Керженцев</li> <li>в) А.К. Гастев</li> <li>г) О.А. Ерманский</li> </ul>
45) Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Н.А. Витке</li> <li>б) А.А. Богданов</li> <li>в) П.М. Керженцев</li> <li>г) А.К. Гастев</li> </ul>
46) К коммерческим организациям относятся	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) потребительские кооперативы</li> <li>б) унитарные предприятия</li> <li>в) ассоциации</li> <li>г) фонды</li> </ul>
47) Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, возможно участие и юридических лиц – это:	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) полные товарищества</li> <li>б) товарищества на вере</li> <li>в) акционерные общества</li> <li>г) производственные кооперативы</li> </ul>
48) Основными компонентами внутренней среды организации являются	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) производственный и управленческий персонал</li> <li>б) руководство, административно-управленческий персонал, подразделения, рабочие группы</li> <li>в) организационная культура, нормы поведения сотрудников</li> <li>г) люди, цели, технология, структура, задачи</li> </ul>
49) Поставщики, органы власти, потребители и	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) внешней среды прямого воздействия</li> </ul>

конкуренты относятся к факторам	б) внешней среды косвенного воздействия в) внутренней среды прямого воздействия г) внутренней среды косвенного воздействия
50) Этапы жизненного цикла организации располагаются в следующем порядке	а) создание – зрелость – рост – спад – уход с рынка б) создание – рост – зрелость – уход с рынка – спад в) создание – зрелость – рост – уход с рынка – спад г) создание – рост – спад – зрелость – уход с рынка
51) ООО – это	а) общество с ограниченной опекой б) общество открытого образования в) открытое ограниченное общество г) общество с ограниченной ответственностью
52) Общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов – это	а) открытое акционерное общество б) общество с ограниченной ответственностью в) общество с дополнительной ответственностью г) закрытое акционерное общество
53) Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на организацию, но тем не менее сказываются на ее деятельности в перспективе, относятся к	а) микроокружению организации б) внутренней среде организации в) среде косвенного воздействия г) среде прямого воздействия
54) В теории менеджмента основными факторами внешней среды косвенного воздействия являются	а) общая экономическая ситуация в стране б) деятельность организаций-поставщиков в) социально-политическая ситуация в мире г) поведение потребителей
55) Совет директоров (наблюдательный совет) в акционерном обществе создается в случае, если число акционеров ... человек	а) не меньше двадцати б) не больше пятидесяти в) свыше пятидесяти г) свыше десяти
56) Исполнительным органом производственного кооператива является	а) правление и (или) председатель производственного кооператива б) совет директоров в) общее собрание членов производственного кооператива г) руководитель, назначаемый собственником
57) Предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в оговоренные сроки, называется	а) задачей б) целью в) структурой г) технологией д) й
58) Комплекс организационно-технических средств, предоставляющих необходимую информацию для эффективных коммуникаций и управления организацией, формирует ... подсистему организации	а) производственно-технологическую б) социальную в) маркетинговую г) информационную
59) В теории менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия на организацию относятся	а) персонал организации б) поставщики в) цели и структура организации г) потребители
60) Установите соответствие периода жизненного цикла организации составу выполняемых работ в каждом периоде а) Техничко-экономическое обоснование б) Создание	а) реализация активов организации для создания новой организации б) работы по технико-экономическому обоснованию цели создания в) наращивание объемов работ, обеспечивающих

<p>в) Окупаемость г) Максимизация эффекта</p>	<p>окупаемость средств, вложенных в создание и освоение организации г) формирование организации, разработка технологии производства д) наращивание производственных мощностей, обеспечивающих максимальный эксплуатационный эффект</p>
<p><b>61)</b> Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к</p>	<p>д) руководителю организации в целом или ее подразделения е) организатору конкурентных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп ж) руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами з) предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных</p>
<p><b>62)</b> Согласно теории менеджмента ... эффективность определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал</p>	<p>а) многофункциональная б) системная в) экономическая г) операционная</p>
<p><b>63)</b> Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой</p> <p>1. Роль лидера 2. Роль связующего звена ii) 3. Роль приемника информации</p>	<p>а) обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации б) передает информацию для внешних контактов организации по проблемам данной отрасли, относительно планов и политики действий, а также результатов работы организации в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы г) постоянно собирает разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации</p>
<p><b>64)</b> Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой</p> <p>1. Предприниматель 2. Устранитель нарушений ii) 3. Ведущий переговоры</p>	<p>а) отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью серьезных изменений вследствие нарушений выполнения стратегических и текущих программ действий б) изыскивает возможности улучшения, совершенствования деятельности как внутри самой организации, так и за ее пределами и контролирует разработку определенных проектов в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы г) отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах</p>
<p><b>65)</b> Руководитель, выполняя обязанности в процессе общения, связывает одну группу людей с другой и упрощает диалог между ними, исполняя роль</p>	<p>а) координатора б) информатора в) исполнителя г) контролера</p>
<p><b>66)</b> Смирнов является коммерческим директором фирмы N. Он координирует работу отделов своего направления, участвует в разработке общей стратегии развития фирмы. Следовательно, Смирнова можно отнести к</p>	<p>а) руководителям среднего звена б) руководителям высшего звена в) цеховому менеджменту г) представителям профессионального союза</p>

67) Устанавливая контакт между сотрудником своего отдела и представителем заказчика, менеджер выполняет роль	а) приемника информации б) главного руководителя в) связующего звена г) лидера
68) Начальник отдела логистики Иванов выступает с проектом усовершенствования работы склада. В данной ситуации этот менеджер играет роль	а) предпринимателя б) представителя в) ведущего переговоров г) приемника информации
69) Выступая с докладом о работе организации на совещании в отраслевом министерстве, менеджер играет роль	а) лидера б) приемника информации в) представителя г) устранителя нарушений
70) Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы организации, называется	а) «распространитель информации» б) «связующее звено» в) «распределитель ресурсов» г) «представитель»
71) Под динамизмом квалификации менеджера понимается	а) умение работать в условиях культурных различий б) быстрое устаревание знаний и навыков в) высокий общий образовательный уровень руководителя г) многообразие ролей, которые он должен выполнять
72) Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации, называется	а) «представитель» б) «распространитель информации» в) «устраняющий помехи» г) «связующее звено»
73) Общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, стратегию развития организации определяют	а) работники организации б) менеджеры среднего уровня в) менеджеры высшего уровня г) менеджеры низового уровня
74) За выполнение производственных заданий и использование ресурсов в организации отвечают	а) менеджеры среднего уровня б) вспомогательные рабочие в) менеджеры низового уровня г) основные рабочие
75) Координируют и контролируют работу руководителей низового уровня в организации, преимущественно решают тактические задачи, но могут принимать участие и в разработке стратегических проблем	а) функциональные специалисты б) менеджеры низового уровня в) менеджеры среднего уровня г) менеджеры высшего уровня
76) Методы менеджмента представляют собой способы	а) использования ресурсов организации б) создания организаций и управления ими в) применения знаний в области управления г) воздействия субъекта менеджмента на объект для достижения поставленных целей
77) Какой метод менеджмента базируется на власти, дисциплине, взысканиях	д) экономический е) психологический ж) административный з) социальный
78) Методы, направленные на конкретную личность рабочего и, как правило, строго персонализированы и индивидуальны – это	а) экономический б) психологический в) административный г) социальный
79) Материальное стимулирование в форме заработной платы, премий, а также санкций за несоответствующее качество или произво-	а) психологическим б) организационным в) социальным

дительность труда относится к ... методам управления	г) экономическим
<b>80)</b> Принципы менеджмента делятся на две группы	а) главные и второстепенные б) основные и вспомогательные в) основные и дополнительные г) общие и частные
<b>81)</b> Под принципами менеджмента понимаются	а) дробление основных функций управления б) оптимизация времени выполнения работ в) правила, нормы, предписания к действию г) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке
<b>82)</b> Установите соответствие между принципами менеджмента и их сущностью 1. Полномочия и ответственность 2. Подчиненность личных интересов общим ii) 3. Вознаграждение персонала	а) преимущество интересов организации перед интересами индивидуумов б) получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд в) поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ г) соответствие права на принятие решения и ответственности за него
<b>83)</b> Установление моральных санкций и поощрений поведения работников предприятия относится к ... методам управления персоналом	а) организационным б) экономическим в) административным г) социально-психологическим
<b>84)</b> Согласно теории менеджмента, установление социальных норм поведения относится к ... методам управления персоналом	д) организационным е) экономическим ж) административным з) социально-психологическим
<b>85)</b> К экономическим методам управления на уровне организации относятся	а) социальное проектирование б) формирование плана финансовых результатов предприятия в) оперативно-календарное нормирование г) внутрифирменный расчет
<b>86)</b> Экономический эффект – это	а) результат труда человека в процессе производства материальных благ б) число выполняемых работ, в результате которых получена экономия в) результат работы предприятия по какому-либо показателю г) экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда
<b>87)</b> Эффективность менеджмента как результативность управленческой деятельности не может характеризоваться	а) постоянным контактом с потребителем б) ориентацией на человека как главного источника повышения эффективности производства в) только количественными показателями г) наличием высококвалифицированного штата сотрудников
<b>88)</b> Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры	а) выбора оптимального варианта управленческих действий б) определения ответственных на участках работ в) выбора критерия и показателей оценки эффективности г) определения всех затрат на реализацию управленческого решения
<b>89)</b> Формами проявления социально-	а) опрос

психологических методов управления являются	б) беседа в) совет г) консультация
90) Приведение разновременных затрат и результатов к одному моменту времени – расчетному году – в расчетах эффективности называется	а) окупаемостью б) дисконтом в) дисконтированием г) инвестированием

## ОС №5: Перечень вопросов для подготовки к зачету, экзамену

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Подходы к определению сущности менеджмента. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Исторические предпосылки развития менеджмента. Этап раннего менеджмента.
4. Школа научной организации труда (НОТ): предпосылки возникновения и основные идеи. Вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента.
5. Административная школа: предпосылки возникновения и основные идеи. Представители административной школы, их вклад в развитие менеджмента.
6. Представители и основные идеи школы человеческих отношений. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
7. Школа поведенческих наук: основные положения. Вклад ученых в развитие школы поведенческих наук.
8. Школа количественных методов: основные идеи и представители.
9. Современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).
10. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента за рубежом.
11. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента в России.
12. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента.
13. Сущность понятия «организация». Классификация организаций. Теории жизненного цикла организации.
14. Модели структуры организации.
15. Основные элементы внешней и внутренней среды организации.
16. Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
17. Управленческие роли менеджера и типы его поведения.
18. Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад ученых-менеджеров в формирование принципов менеджмента.
19. Методы менеджмента: сущность и подходы к классификации.
20. Общее понятие эффективности менеджмента, классификация методов и показателей эффективности менеджмента.
21. Прогнозирование: сущность, виды и методы.
22. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей в менеджменте. Формирование и ранжирование целей.
23. Понятие и принципы планирования. Необходимость планирования в социально-экономической организации.
24. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования.
25. Процесс разработки планов.
26. Сущность, процесс и инструменты стратегического планирования.
27. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды и методы оперативного планирования.
28. Структура управления организацией и ее элементы.
29. Сущность построения организационной структуры.
30. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Делегирование полномочий.
31. Факторы выбора организационной структуры управления.
32. Механистические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
33. Органические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
34. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком (корпоративная, индивидуалистическая, эдхокра-тическая, многомерная, партисипативная).
35. Сущность мотивации как функции менеджмента. Виды мотивации.

36. Методы и процесс мотивации.
  37. Содержательные теории менеджмента: особенности использования в менеджменте.
  38. Процессуальные теории менеджмента: особенности и возможности использования в менеджменте.
  39. Цель и формы координации как функции менеджмента.
  40. Сущность и принципы управленческого контроля. Виды управленческого контроля.
  41. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля.
  42. Сущность, задачи и функции контроллинга.
  43. Сущность и роль информационного обеспечения в управлении.
  44. Основные функции внутрифирменной системы информации и требования к ней.
  45. Понятие и сущность коммуникации в менеджменте. Система коммуникаций в организации.
  46. Базовые элементы и этапы процесса коммуникации.
  47. Построение и виды связей коммуникационной сети.
  48. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления.
  49. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений.
  50. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения.
  51. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений.
  52. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений.
  53. Принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.
  54. Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Структура группы и характеристика ее элементов.
  55. Стадии развития группы.
  56. Руководитель и его функции. Типы руководителей.
  57. Понятие и основы власти. Источники власти в организации.
  58. Формы власти, их достоинства и недостатки.
  59. Природа и содержание лидерства в управлении организацией.
  60. Концепции лидерства (теория личностных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход).
  61. Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента.
  62. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя.
- Функции имиджа.
63. Принципы организации рабочего места и времени руководителя.
  64. Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты.
  65. Модель процесса конфликта. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Действия руководителей при разрешении конфликтов.
  66. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.
  67. Понятие и элементы организационной культуры.
  68. Функции и виды организационных культур.
  69. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению.
  70. Управление организационной культурой.
  71. Формирование имиджа организации.
  72. Основы управления персоналом.
  73. Сущность и содержание финансового менеджмента.
  74. Структура и содержание системы инновационного менеджмента организации.
  75. Международный менеджмент: сущность, структура.

## **ОС №6: Перечень тем для докладов, сообщений и эссе**

1. Факторы, определяющие развитие управленческой мысли в России XVIII в.
2. Вклад Екатерины II в развитии управления государством.
3. Взгляд на будущее России: если бы реализовались управленческие идеи М.В. Ломоносова.
4. Идеи М.Д. Чулкова из трактата «Историческое описание российской коммерции ...».

5. Причины общественных преобразований в России в начале XIX века.
6. Основные идеи управления М.М. Сперанского.
7. Суть основных идей преобразований Н.С. Мордвинова.
8. Роль Александра II в разработке и реализации реформ 1861 – 1870 гг.
9. Реформа городского управления 1871 г и реформы сегодняшнего дня.
10. Изменение системы управления в 20-30-е гг. XX в.
11. Концепция организационного управления (тектология) А.А. Богданова.
12. Учение о физиологическом оптимуме О.А. Ерманского.
13. Идеи повышения эффективности организации и труда в работах А.К. Гастева и его последователей.
14. Концепция производственной трактовки Е. Розмирович.
15. Теория организационной деятельности П.М. Керженцева.
16. Концепция административной емкости Ф.Р. Дунаевского.
17. Содержание реформы системы управления экономикой 1965 г. и ее недостатки.
18. Актуальность управленческих идей советских ученых в современной России.
19. Ф.У. Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления.
20. Вклад последователей Ф.У. Тейлора в развитие школы научного управления.
21. Управленческие взгляды А. Файоля.
22. Последователи А. Файоля и пути развития административной школы
23. Хоторнские эксперименты: суть и результаты.
24. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента.
25. Становление и развитие количественной школы менеджмента.
26. Питер Ф. Друкер и Дж. Пол Гетти: вклад в развитие школы науки управления.
27. Применение теории систем в управлении.
28. Ситуационный подход к управлению.
29. Особенности западноевропейской модели менеджмента.
30. Концепция социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда.
31. Шведская модель социализма Г. Мюрдаля.
32. Особенности «социального партнерства» в странах с социальной направленностью.
33. Современное состояние развития менеджмента в Западной Европе.
34. Факторы возникновения и развития японской модели менеджмента.
35. Особенности японской модели менеджмента.
36. Роль «кружков качества» в развитии японских предприятий.
37. Российский менеджмент сегодня: новые области.
38. Маркетинг и управление качеством на российских предприятиях.
39. Стратегическое планирование как неотъемлемая часть управленческой деятельности.
40. Перспективы развития менеджмента в современной России.

## 6. Методические материалы, определяющие процедуру оценивая знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных студентом в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставляемая по 5-ти балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

### 1. ДЛЯ УСТНОГО ИЛИ ПИСЬМЕННОГО ОТВЕТА НА ЭКЗАМЕНЕ

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	<p>1. Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий;</p> <p>2. Обнаружено понимание материала, студент обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные;</p> <p>3. Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка</p>
4 («хорошо»)	<p>Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки 5 («отлично»), но студент допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала</p>
3 («удовлетворительно»)	<p>Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:</p> <p>1. материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил;</p> <p>2. не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и приводить примеры;</p> <p>3. излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа</p>
2 («неудовлетворительно»)	<p>Студент обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал</p>

## 2. ДЛЯ УСТНОГО ИЛИ ПИСЬМЕННОГО ОТВЕТА НА ЗАЧЕТЕ

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Шкала оценивания	Показатели
«зачтено»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания экзамена по шкале «удовлетворительно» и выше
«не зачтено»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания экзамена по шкале «неудовлетворительно»

### Порядок проведения экзаменов и зачетов

1. Число экзаменов и зачетов, выносимых на каждую сессию, определяется учебным планом.
2. Экзамены и зачеты принимаются преподавателями, которым разрешено в соответствии с действующими положениями чтение лекций.
3. Зачеты и экзамены принимаются преподавателями, проводившими практические (семинарские, лабораторные) занятия в данной группе или читающими лекции по данному курсу.
4. Зачеты по практическим и лабораторным работам принимаются по мере их выполнения. По отдельным дисциплинам зачеты могут проводиться в виде контрольных работ на практических занятиях.
5. При явке на экзамены и зачеты студенты обязаны иметь при себе студенческий билет и зачетную книжку, которые они предъявляют экзаменатору в начале экзамена.
6. Форма проведения экзамена (устно, письменно, тестирование и т.п.) и порядок его организации (программа экзамена, экзаменационные вопросы и билеты и т.п.) устанавливается соответствующей кафедрой по предложению экзаменатора.
7. Экзаменатор имеет право задавать студентам дополнительные вопросы, а также давать задачи и примеры в пределах учебной программы данной дисциплины.
8. Во время экзамена студенты могут с разрешения экзаменатора пользоваться наглядными пособиями и справочной литературой, а также учебными программами.
9. Успеваемость студентов определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Положительные оценки заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку, неудовлетворительные оценки проставляются только в экзаменационной ведомости. В зачетной книжке также указывается трудоемкость сдаваемой дисциплины.
10. Неявка на экзамен отмечается в экзаменационной ведомости словами «не явился» и заверяется подписью экзаменатора. Неявка на экзамен без уважительной причины засчитывается студенту как неудовлетворительная оценка.
11. Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено», «не зачтено». Зачеты с дифференцированными оценками («зачтено (5)», «зачтено (4)», «зачтено (3)», «не зачтено»).

## 3. ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении :

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Показатели</b>
5 («отлично»)	90% -100%
4 («хорошо»)	75%-89%
3 («удовлетворительно»)	60%-74%
2 («неудовлетворительно»)	менее 59%

### **Порядок проведения тестирования**

Тест – это простейшая форма письменного контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Целью тестирования является оценка качества обучения на различных этапах освоения образовательной программы и уровня подготовки обучающихся на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта и образовательной программы. Тестирование не исключает и не заменяет другие формы оценки качества обучения и уровня подготовки обучающихся. Тестирование, наряду с другими формами текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, может использоваться: - как инструмент внутривузовского мониторинга контроля качества подготовки обучающихся при освоении ими образовательных программ.

Текущее и оперативное тестирование может проводиться преподавателем при аудиторной и внеаудиторной работе, в том числе на семинарах, практических занятиях/ лабораторных практикумах для выявления уровня освоения учебного материала обучающимся и его готовности к дальнейшему обучению, проверки качества освоения знаний, умений по определенным темам, модулям, разделам дисциплины и выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.

Рубежное тестирование проводится по модулю дисциплины (контрольной точке), циклам дисциплин, в соответствии с листом контрольных мероприятий. Целью рубежного тестирования является определение степени освоения обучающимися области знаний и умений (уровня компетентности) в соответствии с программой дисциплины. Результаты тестирования используются преподавателем для формирования комплексной оценки по дисциплине. Рубежное тестирование может проводиться при аудиторной и внеаудиторной работе. Тестирование может проводиться в письменной и (или) компьютерной формах.

#### **4. ДЛЯ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ (КУРСОВАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ), КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЭССЕ, РЕФЕРАТ, ДОКЛАД, СООБЩЕНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ )**

- 1.Идентификация ключевых проблем;
- 2.Анализ ключевых проблем;
- 3.Аргументация предлагаемых вариантов эффективного разрешения выявленных проблем;
- 4.Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники;

5. Оформление письменной работы;

6. Представление работы, если по работе предполагается выступление (защита)

При работе с установленной дифференцированной оценкой необходимо руководствоваться следующей шкалой:

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Показатели</b>
5 («отлично»)	выявлено 90% -100% критериев к данной работе
4 («хорошо»)	выявлено 75%-89% критериев к данной работе
3 («удовлетворительно»)	выявлено 60%-74% критериев к данной работе
2 («неудовлетворительно»)	выявлено о менее 59% критериев к данной работе

При работе с установленной оценкой «зачтено /не зачтено» необходимо руководствоваться следующей шкалой:

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Показатели</b>
«зачтено»	Работа соответствует показателям и критериям оценивания по шкале «удовлетворительно» и выше
«не зачтено»	Работа соответствует показателям и критериям оценивания по шкале «неудовлетворительно»

### **Общие требования к написанию и оформлению письменных работ**

Письменная работа выполняется на стандартных листах бумаги формата А-4 в печатном варианте, либо в рукописном виде (в порядке исключения). Текст работы набирается через 1,5 межстрочных интервала, шрифт – 14. На странице не должно быть менее 27-29 строк, включая сноски. Поля страниц устанавливаются: левое – 30 мм, правое -10мм, верхнее и нижнее – 20мм. Выравнивание по ширине.

Объем и структура письменной работы устанавливается отдельными методическими рекомендациями по дисциплине.

Страницы должны быть пронумерованы сверху в середине страницы. Нумерация начинается со 2 листа «Содержание». Все остальные страницы нумеруются сквозной нумерацией до последней страницы, включая приложения.

Прежде чем приступить к написанию работы, студенту необходимо подобрать соответствующую литературу, первоисточники. Обязательно изучить современные источники, «не старше» 5 лет.

### **Порядок защиты курсовой работы (проекта)**

Для получения допуска к защите курсовой работы необходимо получить позитивную рецензию научного руководителя (преподавателя). Если научный руководитель не допускает курсовую к защите, то ее необходимо переделать с учетом указанных поправок и рекомендаций. При подготовке к защите студенту необходимо выполнить все указания, данные в рецензии и учесть замечания в тексте работы. Защита курсовой работы производится индивидуально.

Как правило, процедура защиты курсовых работ проводится только в присутствии научного руководителя. На защите работы студент должен быть готов к краткому изложению основного содержания работы и ее результатов, к собеседованию по отдельным моментам работы, к ответу на любые вопросы, как по данной теме, так и по всему курсу.

Доклад необходимо подготовить заранее в форме выступления, в котором целесообразно осветить такие важные вопросы как: обоснование актуальности темы курсовой работы, цель, задачи и содержание работы, ее наиболее существенные и интересные моменты. В основном доклад содержит в себе ключевые моменты введения, а основной акцент сделан на заключении. В выступлении должны содержаться также ответы на основные замечания научного руководителя. Доклад не должен быть слишком длинным, целесообразно уложиться в 5 - 7 минут. Крайне желательно не читать текст доклада от и до с листка, а запомнить хоть пару абзацев, не путаясь в его содержании.

Сама процедура защиты включает в себя:

- доклад студента о содержании и основных выводах работы;
- вопросы к автору по докладу;
- ответы студента на вопросы научного руководителя;
- решение научного руководителя об оценке курсовой работы.

В итоговой оценке руководитель курсовой работы учитывает не только окончательный результат, но и степень самостоятельности студента, что отмечается в рецензии.

Рецензия на курсовую работу отражает:

- актуальность темы;
- глубину изучения специальной литературы;
- объективность методов исследования и достоверность результатов;
- обоснованность выводов;
- стиль и оформление работы;
- предложения и выводы.

По итогам защиты за курсовую работу выставляется дифференцированная оценка в зачетную книжку обучающегося.

Учебное издание

**Рабочая программа дисциплины  
«Менеджмент»  
по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки Управление малым бизнесом  
квалификация (степень)  
«Бакалавр»  
(очная и заочная формы обучения)**

Составители:  
**Зыкова Наталья Валерьевна,  
Хозяинова Светлана Владимировна**

16+