

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»
(БГТУ им. В.Г. Шухова)**



СОГЛАСОВАНО
Директор института заочного образования

С.Е. Спесивцева

спесивцева _____ 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор института экономики и менеджмента

Ю.А. Дорошенко

Дорошенко _____
« 26 » *апрель* _____ 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Управление организацией (предприятием)

Направление подготовки:

38.05.01 Экономическая безопасность

Направленность программы (профиль):

Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

Квалификация

Экономист

Форма обучения

заочная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра стратегического управления

Белгород 2022

Рабочая программа дисциплины составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 14 апреля 2021 г. № 293;
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2022 году.

Составитель: ст. преп. _____ (И.В. Афанасьев)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры стратегического управления

«15» 04 2022 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф. _____ (Ю.А. Дорошенко)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой стратегического управление

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф. _____ (Ю.А. Дорошенко)

«15» 04 2022 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

«26» 04 2022 г., протокол № 8

Председатель: канд. экон. наук, доц. _____ (Л.И. Журавлева)

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональные	ПК–2. Способен применять современный методический инструментарий анализа, оценки, планирования и управления, а также специальные методы, приемы, специальную технику и специальные средства для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности.	ПК-2.6. Использует современные методы, технологии и подходы в управлении, проектирует организационную структуру и формирование эффективных коммуникаций в соответствии со стратегическими задачами обеспечения экономической безопасности организации (предприятия)	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – типов организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - содержания организационных процессов; - основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; – принципов формирования стратегий управления человеческими ресурсами, основные теории и концепции взаимодействия людей в организации. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; – разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - планировать и реализовывать стратегии организации с применением элементов цифровизации. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использования современных технологий планирования и эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; – командообразования, подведения итогов и учета результатов деятельности; – применения методов управления изменениями.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Компетенция ПК–2. Способен применять современный методический инструментарий анализа, оценки, планирования и управления, а также специальные методы, приемы, специальную технику и специальные средства для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименование дисциплины
1	Управление организацией (предприятием)
2	Эконометрика
3	Управление стоимостью бизнеса
4	Анализ эффективности инвестиционной деятельности и инвестиционной привлекательности микро- и мезосистем
5	Управление инновациями
6	Основы планирования и бюджетирования в организации
7	Медицинская подготовка
8	Психологическая подготовка
9	Огневая подготовка
10	Профессионально-прикладная физическая подготовка
11	Тактико-специальная и техническая подготовка
12	Управление исследовательским проектом

2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. единицы, 180 часов.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 5	Семестр № 6
Общая трудоемкость дисциплины, час	180	2	178
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	16	2	14
лекции	6	2	4
лабораторные	–		–
практические	8		8
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2		2
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	164		164
Курсовой проект	–		–
Курсовая работа	36		36
Расчетно-графическое задание	-		-
Индивидуальное домашнее задание	-		-
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	92		92
Экзамен	36		36

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
4.1. Наименование тем, их содержание и объем
Курс 3 Семестр 6

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции и	Практич занятия	Лаб занятия	Сам. работа
1. Сущность и содержание управленческой деятельности					
	<p>Понятие «управление». Взаимосвязь понятий «управление» и «менеджмент». Управление как функция и процесс. Подходы и школы научного управления.</p> <p>Виды управленческой деятельности. Основные функции управления.</p> <p>Система управления. Организация как объект управления. Субъекты постановки управленческих задач. Уровни управления в организации. Основные принципы управления.</p>	0,5	0,5		5
2. Организация как система и объект управления					
	<p>Модель организации. Основные подсистемы организации Управляемая и управляющая подсистемы. Производственная, финансовая, информационная, кадровая подсистемы. Внутренняя и внешняя среда предприятия. Характеристика внутренней среды предприятия: цели, структура, задачи, технология, кадровая составляющая, организационная культура. Взаимосвязь внутренних переменных. Необходимость учета внешней среды предприятия. Характеристика среды прямого (поставщики, потребители, конкуренты, законодательные, общественные организации) и косвенного (состояние экономики, социально-культурные факторы, политическая ситуация, международные отношения, научно-технический прогресс) воздействия. Особенности внешней среды организации.</p>	0,5	0,5		7
3. Коммуникации в системе управления организацией					
	<p>Основные концепции взаимодействия людей в организации. Роль и значение коммуникаций в управлении. Организация обмена информацией внутри организации, между организацией и ее окружением. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса.</p> <p>Проблемы межличностных коммуникаций. Совершенствование процесса межличностного общения. Организация обмена информацией на</p>	0,5	0,5		7

	предприятия. Основные направления развития коммуникаций в организациях.				
4. Управленческие решения					
	<p>Понятие «управленческое решение», классификация управленческих решений; основные формы выражения управленческих решений и требования, предъявляемые к их оформлению. Алгоритм принятия и реализации управленческого решения. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решения. Оценка хозяйственных решений. Качество и эффективность управленческих решений.</p> <p>Моделирование в управлении. Основные типы моделей, общие проблемы моделирования. Автоматизация управленческого труда как суть повышения эффективности принятия решения. Риск принятия решений.</p>	0,5	0,5		7
5. Планирование и стратегия развития организации					
	<p>Сущность планирования. Основные принципы и методы внутриорганизационного планирования. Цели организации. Дерево целей организации. Принципы построения дерева целей.</p> <p>Стратегическое планирование, его принципы и особенности. Стратегическое управление и стратегическое планирование. Выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих выполнение стратегии. Управление по целям. Оценка сильных и слабых сторон организации во внешней и внутренней среде. Стратегические альтернативы и факторы, определяющие их выбор, оценка стратегии. Базовые стратегии организации: стабильности, роста, сокращения. Механизм реализации стратегического плана: тактика, политика, процедура, правила.</p> <p>Контроль выполнения стратегического плана. Методы стратегического управления и планирования.</p>	0,5	1		10
6. Построение организационных структур и делегирование полномочий					
	<p>Разделение труда в управлении. Состав функциональных подсистем в системе управления. Сущность понятий «полномочия», «ответственность», «делегирование» и «власть». Делегирование ответственности и полномочий, необходимость оптимального их соотношения. Препятствия к эффективному делегированию.</p> <p>Понятие организационной структуры управления. Основные факторы, влияющие на выбор структуры. Характеристики организационных структур: линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, программно-целевая. Типовые подходы к построению структур управления. Формирование иерархических структур управления.</p>	0,5	1		10

7. Мотивация деятельности в управлении					
	<p>Сущность понятия «мотивация» и её необходимость. Зоны недовольства и мотивации. Содержательные теории мотивации: теории К. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации: теории В. Врума, Ст. Адамса, Л. Портера и Э. Лоулера.</p> <p>Принуждение как метод мотивации. Система непрерывного обучения как фактор мотивации. Способы стимулирования. Денежное и неденежное стимулирование.</p>	0,5	1		10
8. Функция контроля в организации					
	<p>Необходимость контроля в управленческой деятельности. Этапы процесса контроля. Виды контроля в организации. Стратегический, тактический и оперативный контроль. Предварительный, текущий и заключительный контроль.</p> <p>Классификация контроля по функциональным подсистемам. Основные методы контроля в организации.</p> <p>Влияние контроля на поведение системы. Возникающие следствия воздействия контроля на внутриорганизационные проблемы, направления их преодоления. Основные требования организации эффективного контроля.</p>	0,5	1		10
9. Групповая динамика в управлении организацией					
	<p>Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп. Управление неформальными группами. Понятие малой группы и особенности управления ею. Развитие малой группы. Групповое сплочение и определяющие его структуры. Работы в команде. Командообразование.</p>	0,5	0,5		6
10. Организационная культура					
	<p>Организационная культура: сущность, виды, методы управления. Основные качества менеджера, особенности его работы. Статус и авторитет руководителя. Основные факторы служебной репутации.</p>	0,5	0,5		6
11. Управление конфликтами					
	<p>Понятие и структура конфликта. Виды конфликтов. Стили поведения в конфликтной организации. Методы управления конфликтами. Сущность, необходимость и методы управления стрессами.</p>	0,5	0,5		6
12. Управление изменениями					
	<p>Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений. Методы управления при сопротивлении изменениям.</p>	0,5	0,5		6
	ВСЕГО:	6	8		92

4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр №_6_				
1	Сущность и содержание управленческой деятельности	Сущность и содержание управленческой деятельности	0,5	4
2	Организация как система и объект управления	Организация как система и объект управления	0,5	4
3	Коммуникации в системе управления организацией	Коммуникации в системе управления организацией	0,5	4
4	Управленческие решения	Управленческие решения	0,5	4
5	Планирование и стратегия развития организации	Планирование и стратегия развития организации	1	6
6	Построение организационных структур и делегирование полномочий	Построение организационных структур и делегирование полномочий	1	6
7	Мотивация деятельности в управлении	Мотивация деятельности в управлении	1	6
8	Функция контроля в организации	Функция контроля в организации	1	6
9	Групповая динамика в управлении организацией	Групповая динамика в управлении организацией	0,5	4
10	Организационная культура	Организационная культура	0,5	4
11	Управление конфликтами	Управление конфликтами	0,5	4
12	Управление изменениями	Управление изменениями	0,5	4
ВСЕГО:			8	88

4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрены учебным планом.

4.4. Содержание курсового проекта/работы

Учебным планом предусмотрена курсовая работа с объемом самостоятельной работы студента (СРС) – 36 ч.

Курсовая работа завершает процесс изучения дисциплины и способствует закреплению обучающимися полученных знаний. Ее выполнение – важная форма самостоятельной работы студентов, позволяющая им приобрести навыки научного исследования, продемонстрировать умение использовать полученные знания для оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Подготовка и защита курсовой работы является важным этапом учебного процесса, который позволяет проверить качество полученных студентами знаний, оценить степень готовности будущих бакалавров к использованию основных теоретических знаний в практике хозяйственной деятельности предприятий. В процессе написания курсовой работы, студент должен научиться:

- самостоятельно определять и обосновывать актуальность и цель исследования выбранной темы;
- работать с учебной и научно-методической экономической литературой;
- использовать статистический материал для обоснования соответствующих теоретических положений;
- аргументировано обосновывать собственную точку зрения по исследуемой проблеме, делать соответствующие выводы;
- оформлять результаты проведенного исследования;
- защищать результаты собственных исследований публично.

Структура курсовой работы включает в себя:

- титульный лист;
- оглавление, содержащее все заголовки структурных элементов работы (главы, параграфы и т.д.) с указанием страниц;
- введение, объемом 1-2 страницы;
- теоретическое обоснование темы, выданной преподавателем, на основе обзора литературных источников (25–35 с.);
- формирование стратегии, соответственно выдаваемого преподавателем варианту, с последующей аргументацией своего решения (10-15 с.);
- заключение, объемом 1-2 страницы;
- список литературы (20-25 источников);

Требования к оформлению:

Курсовая работа оформляется по стандарту. Допускается как печатный, так и рукописный варианты на одной странице листа белой бумаги (формат А 4, 210x297 мм) с соблюдением полей: слева - 2,5 см, справа - 1 см, сверху - 2 см, снизу - 2,5 см. Текст должен быть выполнен в формате Word 7.0-10.0, размер шрифта 14 пт Times New Roman, абзац 1 см, междустрочный интервал 1,5. Страницы нумеруются на верхнем поле посередине листа, начиная с «Введения».

Каждый структурный элемент работы (введение, главы, заключение) следует начинать с новой страницы, воспроизводя его заголовок. Изложение параграфов продолжается на той же странице.

Все таблицы, схемы, графики, диаграммы обязательно озаглавливаются и нумеруются в пределах раздела с указанием их названия.

Примерная тематика курсовых работ.

1. Методы управления предприятием в условиях рыночной экономики и эффективность их использования.
2. Совершенствование внутрифирменного планирования.
3. Стратегическое управление на предприятии.
4. Программно-целевое управление.
5. Управление инновациями.
6. Управление стимулированием деятельности персонала.
7. Экономические методы управления предприятием в условиях рыночной экономики.
8. Анализ и совершенствование организационных структур управления.
9. Организация труда руководителя и оценка его деятельности.
10. Управление персоналом предприятия.
11. Управление конфликтами.
12. Технология принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
13. Оценка затрат и эффективности управления персоналом.
14. Управление коммерческой деятельностью предприятия.
15. Социально-экономические основы кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
16. Стилль и культура руководства.
17. Управление деловой карьерой в организации.
18. Информационное обеспечение менеджмента.
19. Оценка деловых и личностных качеств руководителя.
20. Управление проектами.
21. Системный подход к управлению производительностью предприятия.
22. Управление реализацией стратегического планирования и контроль реализации плана.
23. Управление маркетингом.
24. Использование системного подхода для управления конкурентоспособностью.
25. Использование приемов функционально-стоимостного анализа для управления предприятием.
26. Управление качеством продукции.
27. Ситуационное руководство.
28. Роль контроля и анализа в менеджменте.
29. Менеджерская информация, ее значение, методы сбора и анализа.
30. Методы анализа отклонений фактических результатов от запланированных.

31. Система оценки результатов трудовой деятельности.
32. Оценка кадрового потенциала предприятия.
33. Управление имуществом предприятия.
34. Экономические аспекты технической подготовки производства на предприятии.
35. Маркетинг в работе менеджера.
36. Выбор и обоснование инновационной стратегии.
37. Методы анализа отклонений от намеченных целей.
38. Производственная программа и обеспечение ее выполнения.
39. Оценка качества управления.

4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

Не предусмотрены учебным планом.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Реализация компетенций

Компетенция ПК–2. Способен применять современный методический инструментарий анализа, оценки, планирования и управления, а также специальные методы, приемы, специальную технику и специальные средства для решения профессиональных задач в сфере экономической безопасности.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-2.6. Использует современные методы, технологии и подходы в управлении, проектирует организационную структуру и формирование эффективных коммуникаций в соответствии со стратегическими задачами обеспечения экономической безопасности организации (предприятия)	Экзамен, защита курсовой работы, тестовый контроль, решение задач, устный опрос

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Сущность и содержание управленческой деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и сущность управления 2. Виды менеджмента
2	Организация как система и объект управления	<ol style="list-style-type: none"> 3. Организация как система, ее составляющие. 4. Современная организационная парадигма 5. Организация как объект управления.

		<p>6. Виды организаций</p> <p>7. Жизненный цикл организации</p> <p>8. Внешняя среда организации, факторы прямого и косвенного воздействия</p>
3	Коммуникации в системе управления организацией	<p>9. Коммуникации: понятие, виды, этапы коммуникационного процесса</p> <p>10. Основные виды коммуникационных преград и их преодоление</p>
4	Управленческие решения	<p>11. Управленческое решение: понятие, виды</p> <p>12. Основные способы принятия управленческих решений, их связь с проблемой и уровнем управления</p> <p>13. Эффективность и качество управленческих решений</p>
5	Планирование и стратегия развития организации	<p>14. Планирование как функция менеджмента: сущность, принципы, виды</p> <p>15. Основные методы планирования</p> <p>16. Формы представления планов</p> <p>17. Особенности стратегического планирования</p>
6	Построение организационных структур и делегирование полномочий	<p>18. Основные модели механистических структур</p> <p>19. Основные модели органических структур</p> <p>20. Полномочия и их виды, делегирование полномочий</p> <p>21. Организационное проектирование: сущность, принципы, подходы</p> <p>22. Бюрократия как модель функционирования организации</p>
7	Мотивация деятельности в управлении	<p>23. Сущность мотивации как функции менеджмента</p> <p>24. Основные содержательные теории мотивации</p> <p>25. Основные процессуальные теории мотивации</p> <p>26. Стимулирование труда подчиненных, способы стимулирования</p>
8	Функция контроля в организации	<p>27. Контроль как функция менеджмента: необходимость, принципы</p> <p>28. Виды контроля</p> <p>29. Процесс осуществления контроля</p> <p>30. Связь контроля с другими функциями менеджмента</p>
9	Групповая динамика в управлении организацией	<p>31. Группа и ее виды.</p> <p>32. Особенности управления формальными и неформальными группами</p>
10	Организационная культура	<p>33. Эффективность и качество управленческой деятельности.</p> <p>34. Пути повышения эффективности и качества управленческой деятельности</p>
11	Управление конфликтами	<p>35. Конфликт и его составляющие. Виды конфликтов в организации.</p> <p>36. Методы управления конфликтами</p>
12	Управление изменениями	<p>37. Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений</p> <p>38. Цели управления изменениями</p> <p>39. Методы управления изменениями</p>

5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы

Критерии оценки курсовой работы: Изложенное понимание курсовой работы как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

Новизна текста:

- а) актуальность темы исследования;
- б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных);
- в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал;
- г) заявленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Степень раскрытия сущности вопроса:

- а) соответствие плана теме курсовой работы;
- б) соответствие содержания теме и плану курсовой работы;
- в) полнота и глубина знаний по теме;
- г) обоснованность способов и методов работы с материалом;
- д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Обоснованность выбора источников:

- а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению:

- а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы;
- б) оценка грамотности и культуры изложения, владение терминологией;
- в) соблюдение требований к объёму курсовой работы.

Защита курсовой работы должна быть осуществлена на практических занятиях с помощью развернутого доклада, охватывающего основные положения курсовой работы и ответов на дополнительные вопросы.

Оценка *«отлично»* ставится, если выполнены все требования к написанию и защите курсовой работы: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы, подготовлена и опубликована научная статья по теме курсовой работы.

Оценка *«хорошо»* – основные требования к курсовой работе и её защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём курсовой работы;

имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании курсовой работы или при ответе на дополнительные вопросы; использованы устаревшие данные, во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – тема курсовой работы не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы; работа обучающимся не представлена.

Перечень контрольных вопросов к защите курсовой работы

№ п/п	Наименование вопросов
1	Вопросы, касающиеся обзора литературы по теме
2	Миссия и цели менеджмента исследуемой организации
3	Вид организационной структуры организации
4	Вид применяемой технологии производства продукции (оказания услуг)
5	Сильные и слабые стороны организации
6	Особенности внешней среды организации
7	Проблемы организации и их ранжирование
8	Пути решения приоритетных проблем
9	Последствия решения

5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме устных опросов (собеседование), анализа практических ситуаций (кейсов), выполнения письменных самостоятельных работ, а также курсовой работы и её защиты.

Собеседование проводится по отдельным темам курса по следующим вопросам:

Тема 1. Сущность и содержание управленческой деятельности

1) Роль менеджмента в социально-экономическом развитии общества. Возрастающие роли управления.

2) Ключевые понятия и основные категории управления (субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процесс и функции управления).

3) Роль и функции менеджмента в современной организации.

4) Виды менеджмента. Социальная ответственность и этика менеджера.

Практическое задание:

Проводится тест на проверку наличия управленческих качеств у студентов группы.

1. *В основе моих хороших отношений с людьми лежит скорее*
 - a) регулярное общение с ними
 - b) наличие общности взглядов

2. *Выступая перед аудиторией, я больше рассчитываю*
 - a) на предварительную подготовку к докладу
 - b) на то, что смогу найти нужные слова в процессе доклада

3. *Своему первому впечатлению о человеке я скорее*
 - a) доверяю
 - b) не доверяю

4. *Я больше предпочитаю*
 - a) услышать устный отчет подчиненного о проделанной работе
 - b) прочитать тот же отчет, но предоставленный в письменной форме

5. *Когда хочу убедить кого-либо из вышестоящего начальства я больше всего рассчитываю*
 - a) на малое число «главных» аргументов
 - b) на большое число аргументов, позволяющих обосновать идею

6. *Мое мнение о том или ином подчиненном основывается скорее*
 - a) на знакомстве с его личностными особенностями
 - b) на обобщении результатов его предыдущей деятельности

7. *Я более склонен*
 - a) самостоятельно наводить порядок в своих деловых бумагах
 - b) поручать это техническому секретарю

8. *Я предпочитаю*
 - a) выработать свое мнение лишь после того, как достаточно изучу проблему
 - b) сразу выработать свое мнение о проблеме, учитывая что при более детальном знакомстве с проблемой, я могу это мнение изменить

9. *Мне больше нравится красота*
 - a) пантеры
 - b) газели

10. *Я считаю, что для оценки управленческих качеств руководителя характер его непроизводственной деятельности (привычки, хобби, интересы)*
 - a) несуществен
 - b) существен

11. *Выступая перед аудиторией, я предпочитаю скорее*
 - a) сначала сделать общий вывод, а затем его обосновать
 - b) сначала привести обоснование, а затем как их следствие дать вывод

12. Я предпочел бы иметь помощника (зама), который скорее

- a) был бы способен к совместному поиску решений проблем
- b) умел бы работать над выполнением моих решений

13. Я склонен скорее

- a) исключить риск опоздания, прибыв заблаговременно и потеряв на этом какое-то время
- b) прибыть своевременно, рискуя опоздать

14. Если подчиненный высказывает мнения, с которым я не согласен, то я предпочитаю скорее

- a) чтобы он сначала сформулировал свое мнение, а затем подкрепил его аргументами
- b) чтобы он, прежде чем сформулировать мнение, подготовился, приведя аргументы в пользу мнения

15. Мне в большей степени свойственно стремление

- a) к разнообразию увлечений
- b) к углублению одних и тех же увлечений

16. Своего сына я учил бы скорее тому, что

- a) драться вообще плохо
- b) нужно уметь побеждать в драке

17. Я склонен

- a) заблаговременно делать необходимые дела
- b) делать необходимые дела, когда «время уже не терпит»

18. Основой эффективного управления коллективом является

- a) хорошо продуманная система должностных инструкций
- b) авторитет руководителя коллектива

19. Деля доклад, обычно держу в голове

- a) общее целостное представление о теме доклада
- b) детализированное представление о теме

20. Пословица «Лучше синица в руке, чем журавль в небе» мне

- a) нравится
- b) не нравится

	A	B		A	B
1	2	0		11	2 0
2	0	2		12	2 0
3	0	2		13	0,5 1,5
4	1	1		14	1,5 0,5

До **10 баллов**- низкие способности к управленческой деятельности
10-20 баллов- средние способности к управленческой деятельности
Свыше **20 баллов**- высокий уровень

5	1,5	0,5		15	1,5	,
6	0,5	1,5		16	0,5	1,5
7	0,5	1,5		17	2	0
8	2	0		18	1	1
9	1	1		19	1,5	0,5
0	1	1		20	0,5	1,5

способностей.

Тема 2. Организация как система и объект управления

- 1) Модель организации. Производственная, финансовая, информационная, кадровая подсистемы.
- 2) Внутренняя и внешняя среда предприятия. Характеристика внутренней среды предприятия: цели, структура, задачи, технология, кадровая составляющая, организационная культура.
- 3) Необходимость учета внешней среды предприятия.
- 4) Характеристика среды прямого и воздействия.

Практическое задание

Работа в группах: на примере любой существующей организации (либо теоретически созданной лично Вами) опишите внутреннюю и внешнюю среду организации. После этого докладчик из группы должен вынести наработки на общее рассмотрение и обсуждение.

Проведите анализ внешней среды, ответив на следующие вопросы:

1. Какие нормативные документы являются важными для вашего сектора рынка?
 2. Регулярно ли Вы следите за изменениями в законодательстве, чтобы оценить возможные риски и шансы?
 3. Возможно ли существование Вашей фирмы при несчастном случае с Вами (наличие завещания о наследовании)?
 4. Какие риски могут возникнуть для Вашей фирмы в связи с политическими изменениями? Приведите примеры.
 5. Какое воздействие на Вашу организацию оказывает изменение валютного курса?
 6. Как сказывается на деятельности Вашей организации рост предложения иностранной рабочей силы?
 7. На чем основывались Ваши успехи на рынке в прошлом?
 8. Что было причиной неудач?
 9. Какие изменения в системе ценностей потенциальных потребителей возможно использовать? (Например, осознание экологических проблем, изменение роли женщины в политике и экономике, ориентация на получение новых эмоций и т.д.)
 10. Какие изменения в демографической ситуации ожидают нас в последующие 10–20 лет?
 11. Есть ли у Вас какие-либо представления о возникающих новых целевых группах?
- Цифровой диктант «Внутренняя и внешняя среда организации»

Выберите верные утверждения.

1. К элементам внутренней среды организации относят: цель, задачи, структуру, конкурентов, технологию.
2. Внешняя среда организации имеет факторы прямого и косвенного воздействия.
3. В социальных ценностях и установках, национальных традициях, влияющих на деятельность организации, проявляются политические факторы.
4. Факторы среды косвенного воздействия в различных странах отличаются.
5. Состояния экономики, политические факторы, поставщики и отношения с местными властями относятся к факторам среды косвенного воздействия.
6. К факторам прямого воздействия на деятельность организации относятся поставщики, конкуренты, социокультурные факторы, государство, потребители.
7. Совокупность факторов, влияющих на деятельность организации как открытой системы, называют внешней средой организации.
8. У любой организации существуют прямые и косвенные конкуренты.
9. К экономическим факторам, влияющим на деятельность организации, относят: темпы инфляции, ставки кредитования бизнеса, уровень занятости населения, законы.
10. Внешняя среда характеризуется большой степенью изменчивости, то есть является подвижной.

Тема 3. Коммуникации в системе управления организацией

- 1) Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций.
- 2) Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.
- 3) Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети.
- 4) Невербальные барьеры коммуникаций.
- 5) Методы улучшения организационных коммуникаций.

Практическое задание:

Ситуация 1.

Руководитель дает задание *агенту* приобрести оборудование определенной марки. Агент пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать, и по какой причине. Но руководитель, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает агента в его правильности. Агент соглашается: «Ну, хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи, набором слов и интонацией в фразе давая понять руководителю на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение агента подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда руководитель вызывает агента к себе, чтобы проанализировать причины

неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится!» Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание: Как бы Вы поступили на месте руководителя и подчиненного, чтобы избежать последствий?

Ситуация 2.

На совещании торговых агентов *агент А* сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам. Коллеги (др. агенты) делятся с ним своим опытом успешного конкурирования (каждый в своей области) и дают советы. Но все предложения агент А отвергает, находя в них изъяны и утверждая, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает агент А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время *руководитель* замечает: «Я вижу, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость...

Задание: Предложите тактику поведения для агента А и руководителя.

Ситуация 3.

Ответственный за сбыт *менеджер А* и ответственный за рекламу *менеджер В* не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему *руководителю* и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы (или один руководитель) понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль «присяжных в суде». В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш.

Задание: Предложите тактику поведения для руководителя и подчиненных в данной ситуации.

Тема 4. Управленческие решения

- 1) Понятие управленческих решений
- 2) Этапы и процедуры принятия решений (Постановка проблемы. Варианты решений. Оценка альтернатив принятия решений. Эффективности решений. Организация выполнения решения).
- 3) Основные методы и способы принятия управленческих решений.
- 4) Анализ и оценка эффективности условий применения различных моделей принятия решений.

Практическое задание:

Деловая игра «Решение управленческих проблем»

Составить перечень проблемных управленческих ситуаций. Подготовить управленческое решение по выходу из одной из перечисленных ситуаций.

Порядок проведения игры

1. Введение в темы игры (10–15 мин).

Обосновывается актуальность проблемы управления в условиях рыночных отношений. Преподаватель, проводящий занятие, раскрывает сложность проблемы, указывает на ее связь с различными социальными и производственными аспектами, знакомит с опытом решения аналогичных проблем в других фирмах.

2. Постановка проблемы (3–5 мин).

Учебная группа делится на 3 подгруппы, в каждой из которых распределяются роли: руководство фирмы, руководство структурного подразделения, отдел кадров фирмы.

Назначаются арбитры (2–3 чел.) для решения спорных вопросов. Выбирается комиссия для подведения итогов анализа ситуации и выработки управленческого решения.

3. Задачи подгруппы:

- изучить управленческую ситуацию, сформулировать и обосновать свои решения, публично защитить их; каждая подгруппа предлагает 2–3 наиболее значимые ситуации в сфере управленческой кадровой деятельности и записывает их на доске (листе бумаги);

- найти решение в границах коллектива фирмы (структурного подразделения); каждая подгруппа готовит 2–3 альтернативных решения и записывает их на доске (листе бумаги).

4. Самостоятельная работа участников игры происходит в свободном режиме.

Групповая работа над ситуацией (20 мин).

Групповая дискуссия (20–25 мин).

Каждая подгруппа со своих позиций рассматривает управленческие ситуации (альтернативы), отвечает на вопросы, обосновывает конкретные предложения (решения).

5. План выступления подгруппы должен включать:

- аспекты профессиональной деятельности работника, которые затрагивает ситуация;

- противоречие, лежащее в основе ситуации, время и условия его возникновения, «питательная среда»;

- потери (социальные, производственные), которые несет коллектив фирмы в связи с возникшей ситуацией;

- привлекательность, выгодность, полезность предлагаемых группой вариантов решения управленческой проблемы;

- достоинства и недостатки вариантов, предложенных другими подгруппами.

6. Коллективная дискуссия в форме производственного совещания (собрания) всех сотрудников (или только от кадров) фирмы на котором:

- обсуждаются точки зрения и варианты решения;

- оцениваются и анализируются результаты;

- формируется единый подход к решению;

- выбирается лучший вариант решения проблемы (арбитрами выступают все присутствующие).

7. Заключение экспертной комиссии. Подведение итогов деловой игры (не более 15 мин).

Выделяется общий положительный результат работы над ситуацией; освещаются позиции, занятые подгруппами; позиции сопоставляются с реальной практикой управления фирмой; анализируются правильные и ошибочные решения; обосновывается оптимальный подход к такого рода ситуациям; очерчивается круг знаний и навыков, необходимых для решения подобных проблем.

Деловая игра «Мозговой штурм – основа принятия решения»

Игра помогает решить ряд учебных задач, в частности:

- развить активность студентов;
- сформировать навыки анализа специальной литературы;
- активизировать творческое мышление студентов;
- выработать у студентов способность практически оценивать различные точки зрения путем их сопоставления;
- сформировать навыки поиска оптимального варианта решения.

Особый успех игра приносит в случае, если решается конкретная ситуация, приближенная к реальной деятельности коммерческой фирмы.

Цель игры – выработать оптимальное решение проблемы (кадровой, рекламной, финансовой, маркетинговой и др.).

На одном из занятий, предшествующих игровому, преподаватель объясняет суть и содержание игры, ее правила. Заранее сообщает проблему (ситуацию), которую предстоит решить «мозговым штурмом». Двое наиболее подготовленных студентов назначаются консультантами, в обязанности которых входит предоставление дополнительной информации по обсуждаемым вопросам. Консультанты должны сами подобрать необходимую информацию. Все студенты обязаны предварительно изучить тему, выносимую на деловую игру.

Порядок проведения игры

1. Преподаватель назначает лидеров групп. Лидеры комплектуют рабочие группы (команды) из трех, максимум десяти человек. Задача команды – выдвигать идеи для решения поставленной проблемы. Идеи фиксирует так называемый «аккумулятор».

Коллективно определяются принципы подхода к решению (обоснованию решения).

2. Вырабатываются различные варианты.

Группа также прогнозирует ситуацию, которая сложится в результате принятого решения.

3. Консультанты-специалисты дают дополнительную информацию рабочей группе студентов в течение всей игры.

4. Экспертные группы из трех наиболее подготовленных студентов оценивают работу команд во главе с лидером.

Максимальные оценки, которые могут быть выставлены группе: за обоснование решения – 3 балла, за научную верность решения – 5 баллов, за правильное прогнозирование ситуации после принятого решения – 3 балла.

Преподаватель:

- напоминает тему и вопросы (проблемы, ситуации) игры, повторяет ее правила;

- определяет временные рамки игры. В зависимости от числа студентов игра занимает от 2 до 4 часов;

- назначает консультантов и экспертную группу;

- определяет лидеров рабочих групп. Лидеры комплектуют «команды». Команды располагаются таким образом, чтобы было удобно работать коллективно. Лидеру дается задание назначить «аккумуляторов» идей в группе;

- предлагает лидерам, посоветовавшись с командой, выбрать ситуацию для обсуждения (преподавателю следует размножить вопросы в нескольких экземплярах). Вполне приемлемо, если команды выберут одинаковые вопросы. В этом случае экспертной группе будет легче проводить сравнение результатов групп и решать, какие команды работали более эффективно;

- пока команды работают (обмениваются мнениями, консультируются с ролевой группой специалистов и т.п.), предлагает экспертной группе также решать поставленную проблему, чтобы на заключительном этапе экспертам было проще комментировать решения групп;

- через 30–40 минут просит лидеров групп сообщить решение по обсуждаемому вопросу.

Члены других команд могут задавать вопросы выступающему. Экспертная группа проверяет глубину анализа решаемой проблемы. После выступления лидеров команд экспертная группа комментирует принятое решение, называет оценки и группу-победителя.

5. В заключение преподаватель высказывает свое мнение, подводит итоги игры.

Конкретные проблемы (ситуации) для проведения игры могут предлагать и сами студенты. Деловая игра «Мозговой штурм – основа принятия решения» открывает студентам свободу творчества, снимает закомплексованность, развивает веру в себя и свои возможности, формирует способности для работы в сфере менеджмента в условиях рыночных отношений.

В процессе игры преподаватель должен:

- настроить студентов на активное мышление, убедить в том, что только они смогут найти правильное решение. Желательно показать, что преподаватель не знает ответа на вопрос;

- направить мысль и волю слушателей на поиск нестандартных решений;

- формировать умение студентов извлекать пользу из различных мнений и суждений и мыслить одновременно в нескольких направлениях;

подобрать такие ситуации, которые создавали бы обстановку интеллектуального напряжения. Ситуация должна требовать определенного усилия, но не чрезмерного, иначе студенты окажутся неспособными к работе.

Интенсивное интеллектуальное напряжение в начале игры и вызванные эффективностью выполненной работы положительные эмоции в ее конце – таков путь мыслительного процесса в деловой игре «Мозговой штурм – основа принятия решения».

Деловая игра «Определение оптимального объема информации для управления фирмой»

Важное место в системе управления занимают проблемы обмена оперативной информацией внутри фирмы. В игре имитируется деятельность генеральных директоров коммерческих фирм, которым по роду деятельности приходится на основании различной информации принимать решения по управлению структурными подразделениями.

Цель игры – определение объема информации, которой должны обмениваться подразделения с руководством фирмы.

Преподаватель (руководитель игры) должен обратить особое внимание на характер сведений, получаемых в определенные сроки (сутки, декаду, месяц и т.д.), объем информации с учетом закона однозначной записи, исключение ее дублирования и избыточности, сокращение времени использования линии связи и затрат.

Порядок проведения игры

Преподаватель выделяет из группы студентов несколько человек, которым поручает выполнять роли генеральных директоров коммерческих фирм.

Каждый директор подбирает себе руководителей служб – потребителей информации (начальник отдела кадров, начальник отдела маркетинга, начальник финансового отдела, начальник отдела снабжения, главный бухгалтер и т.д.).

Каждая служба определяет характер информации, сроки ее получения, объем, стоимость и другие показатели.

На основании решений, принятых отдельными службами, каждая группа определяет способы формирования блоков информации (за сутки, декаду, месяц и т.д.).

Отдельными службами коммерческой фирмы разрабатывается технология использования полученной информации и формирования сводных документов.

Наиболее важным этапом для преподавателя является формирование блоков информации в подразделениях фирмы ее руководителями.

Игра может проводиться в два этапа. На первом преподаватель читает вводную лекцию, распределяет роли, раскрывает последовательность и правила игры, рекомендует подготовить решение в свободное от учебы время. Вторым этапом начинается с доклада «директоров» фирм о принятом решении. Далее преподаватель руководит дискуссией и подводит итоги игры.

Сценарий игры

В составе крупной коммерческой фирмы имеется пять филиалов. Расстояние от штаб-квартиры фирмы до ближайшего филиала 30 км, до дальнего – 200 км.

Генеральный директор сам принимает решение о степени централизации функций управления и о наиболее рациональной форме информационной связи. Все филиалы фирмы имеют выход на телефонные линии. Переговоры оплачиваются по установленному междугородному тарифу. Есть также возможность телеграфной и факсимильной связи.

Учитывая, что всякое управление базируется на обмене информацией, вполне очевидно, что все эти виды связи будут активно использоваться руководством фирмы и ее филиалов. Это, разумеется, приведет к значительным затратам времени и средств. Поэтому важно создать такую систему обмена информацией, которая обеспечивала бы полноту, достоверность и своевременность информации при минимальной загрузке линий связи.

Для реализации поставленной задачи руководству коммерческой фирмы необходимо определить:

- какие функции управления централизовать в аппарате управления фирмой, а какие оставить в компетенции руководства филиалами. При этом следует учесть, что централизованно фирма должна получать всю необходимую первичную информацию в достаточном для обработки объеме, а децентрализованно – только отчеты в установленные календарные сроки;

- объем, номенклатуру и время поступления суточной (сменной) информации с учетом следующих факторов:

- а) информация не должна содержать производных экономических показателей, которые могут быть получены при ее обработке;

- б) должен действовать закон однозначной записи, т.е. каждая цифра (показатель) должна фигурировать в информационной совокупности только один раз;

- в) поступающая информация не должна содержать плановых, справочных и других нормативных данных, которые уже имеются в распоряжении руководства фирмы;

- г) передаваемые данные должны быть максимально укрупнены, например, данные о выпуске продукции в номенклатуре могут даваться по диапазонам изделий (внешним, внутренним);

- д) оплата по льготному тарифу междугородных переговоров с 18 до 24 и с 0 до 7 часов;

- е) объем, номенклатуру и периодичность поступления отчетной информации (декадной, месячной, квартальной и т.д.). При этом также необходимо принять во внимание все перечисленные выше факторы.

Участники каждой группы имитируют аппарат управления коммерческой фирмой. Возглавляет группу студент, которому поручена роль генерального директора фирмы. Он же докладывает о результатах проведенной работы и представляет руководителю игры необходимые документы (формы суточной и периодической отчетности, справки, схему обмена информацией и т.д.). Каждый студент учебной группы может вносить дополнения и изменения в принятое решение. Разработанная технология обмена информацией оценивается по количеству внесенных поправок. Чем меньше поправок, тем более высокие баллы получает проект.

Тема 5. Планирование и стратегия развития организации

1) Сущность планирования, его значение. Понятие, цели, стратегии, политики, процедур, правил.

2) Миссия организации. Содержание формулировки миссии. Философия существования компании.

3) Цели организации, их классификация. Требования к формулировке целей организации. Управление по целям: сущность концепции.

4) Базовые стратегии организации: стабильности, роста, сокращения.

5) Процесс планирования и разработки стратегии. (Формулирование стратегических целей и миссии. Анализ внешней среды. Анализ сильных и слабых сторон организации. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии).

Практическое задание:

Работа в группах. Задание: студентам предлагается построить систему целей какой-нибудь организации (на свой выбор) и на основе ее построить иерархию целей (или «дерево целей»).

Прочитайте дидактический материал по городской телефонной станции и ответьте на вопросы:

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что бы Вы посоветовали Андрею Соколову использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Соколов Андрей как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции.

Дидактический материал

Цели в городской телефонной станции В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от внедрения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Андрей Соколов работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а

снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Андрей регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: 1) качество обслуживания; 2) техника безопасности; 3) дисциплина прихода и ухода; 4) экономия издержек. Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Андрей Соколов считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Работникам данной группы, которые работали хорошо, было об этом сказано. Они были взяты на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:

- историю фирмы, ее профиль, место на рынке;
- стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы;
- ресурсы, которыми располагает фирма;
- состояние окружающей среды;
- отличительные особенности фирмы?

2. Достаточно ли этих данных для определения миссии фирмы? Сделайте попытку сформулировать миссию:

- вуза, где Вы обучаетесь;
- туристической фирмы;
- медицинского учреждения;
- торговой организации;
- предприятия (организации), где Вы планируете или проходили производственную практику;

- банка;
- автомобильного завода.

3. В чем состоит отличие миссии от общефирменных целей? Почему современным организациям необходимо множество целей?

4. Назовите способ установления целей, который для Вас является наиболее предпочтительным:

- полностью централизованный;
- полностью децентрализованный;
- сочетающий тот и другой способы?

5. Назовите этапы управления инновационной целевой программой от подготовки концепции (разработки) и до контроля за ее реализацией.

6. Вспомните, что означают следующие понятия: цель, задача, миссия, эффективность, экономичность, выгодность, управление по целям, декларация.

7. Постройте «дерево целей» какой-либо организации, например, образовательного учреждения, зоопарка, медицинского учреждения, развлекательного клуба, сельскохозяйственного предприятия, банка, торгового центра.

Тема 6. Построение организационных структур и делегирование полномочий

1) Понятие организационной структуры управления. Типы организационных структур.

2) Характеристики организационных структур: линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, программно-целевая.

3) Проектирование эффективных организационных структур: сущность, принципы и параметры проектирования.

4) Делегирование ответственности и полномочий, необходимость оптимального их соотношения.

5) Понятие нормы управляемости. Препятствия к эффективному делегированию.

Практическое задание:

Деловая игра «Распределение полномочий»

Цели и задачи игры

Игра предполагает достижение следующих целей:

1) развить у студентов интерес к критическому анализу системы управления в своей фирме с целью совершенствования;

2) привить студентам навыки организационного проектирования системы управления, в том числе определения следующих параметров:

- уровня централизации и децентрализации функций менеджмента;
- состава, содержания и распределения этих функций между структурными подразделениями;
- объемов работ по каждой функции и конкретных исполнителей каждого задания;

- технологии менеджмента, обеспечивающей высший уровень реализации функций.

Предлагаемая деловая игра рекомендуется для студентов вечерних отделений вузов, работающих в различных фирмах, компаниях, банках, страховых обществах и других организациях, занимающихся выпуском товаров или предоставлением услуг населению.

Порядок проведения игры

1-й этап

1. Преподаватель распределяет студентов учебной группы на несколько подгрупп (3–4), каждая из которых играет роль аппарата управления фирмы.

В каждой подгруппе назначается «директор», который, в свою очередь, распределяет роли (должности в фирме) между участниками игры.

2. Преподаватель знакомит студентов с целью и задачами деловой игры, последовательностью ее проведения, выдает им необходимые материалы (описание ситуаций).

3. Преподаватель обращает внимание студентов на то, что каждая подгруппа является группой организационного проектирования.

2-й этап

1. Каждая подгруппа под руководством «директора» определяет функции управления, составляющие содержание процесса управления конкретным производством.

2. После обсуждения и утверждения функций управления фиксируются функциональные обязанности.

3. По каждой функции четко определяется объем работ и перечень структурных подразделений, а также должностных лиц, ответственных за выполнение работ.

3-й этап

1. В подгруппах обсуждается распределение обязанностей между подразделениями аппарата управления и выявленными функциями менеджмента.

2. Защита проекта организационной системы управления фирм.

4-й этап

При подведении итогов игры проводится дискуссия, на которой обсуждаются организационные проекты, разработанные в каждой подгруппе. Каждый «директор» обосновывает свой вариант решения.

Практическое задание:

Охарактеризуйте основные элементы организации труда на предприятии: разделение труда; кооперация труда; организация рабочих мест; организация обслуживания рабочих мест; приемы и методы труда; установление норм и затрат труда; создание благоприятных условий труда; подбор, подготовка и повышение квалификации труда; оплата и материальное стимулирование труда; планирование, учет и анализ труда.

Тема 7. Мотивационная деятельность в управлении

1) Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.

2) Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей Л. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

3) Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Сопоставительный анализ теорий мотивации.

4) Принуждение как метод мотивации.

5) Система непрерывного обучения как фактор мотивации.

Практическое задание:

1. Систематизация материала по теме «мотивация»: заполнить таблицу.

Теории мотивации	Автор теории
Содержание теории	
Процессуальные теории	
Теории, основанные на отношении человека к труду	

Представители: Оучи, А. Маслоу, Герцберг, Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, К. Альдерфер.

2. Проведите сравнительный анализ теорий мотивации.

3. Разработайте принципы при проектировании материального вознаграждения.

Деловая игра «Мотивация персонала»

Цель – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации и стимулирования сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы персонала.

Задание. Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся на фирме, обоснуйте возможные причины и источники их возникновения (явные и неявные). Предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы.

Причины возникновения выбранных ситуаций предлагается сформулировать самостоятельно.

Ситуации

1. В коллективе неблагоприятный психологический климат.

2. В мужском коллективе идет борьба за лидерство.

3. Ценного специалиста по маркетинговым исследованиям переманивает основной конкурент.

4. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

5. Подразделение-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

6. В отделе маркетинга неоднократно возникают громкие скандалы между сотрудниками.

7. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

8. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

9. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

10. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

11. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

12. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

13. Лучший специалист по рекламе работает не только на Вашу фирму.

Анализ ситуации рекомендуется проводить по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности – стимулы»;

стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Деловая игра «Оценка результативности труда работников»

Цель – развитие у студентов навыков подготовки аттестации работников, знакомство с основными методами оценки результативности труда на предприятии, а также с порядком ее проведения.

Задание 1. В организации необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и его потенциала. Эта работа будет проводиться по двум направлениям: аттестация и оценка результативности с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- 1) издать приказ о проведении аттестации;
- 2) определить порядок ее проведения;
- 3) создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) составить список:
 - аттестуемых;
 - занимаемых ими должностей;
 - их обязанностей;
 - стандартов деятельности;
 - целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации);
 - ключевых факторов данной должности. Результаты представить в таблице;
- 5) подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- 6) ввести шкалу критериев;
- 7) составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо: определить методы оценки труда рабочих (не менее двух), которые Вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения. Кроме того, подготовьте список отзывов, как положительных, так и отрицательных, для каждого работника Вашего предприятия по двум-трем направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок, которые обычно допускаются при подготовке и проведении аттестации.

Задание 2. Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат.

Выносятся результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

Требования к оформлению отчета

Отчет должен содержать:

- 1) название, вид деятельности и цель фирмы на данном этапе;
- 2) все данные, которые необходимо было определить в задании 1, с учетом корректировки.

Тема 8. Функция контроля в организации

1) Понятие и необходимость контроля. Объекты контроля Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы процесса контроля.

2) Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю. Характеристики эффективного контроля.

3) Возникающие следствия воздействия контроля на внутриорганизационные проблемы, направления их преодоления.

4) Основные требования организации эффективного контроля.

Практическое задание:

1. Ознакомьтесь с моделью контроля на рисунке 3 и приведите конкретный пример осуществления контроля в организации.

2. Заполните таблицу «Основные инструменты различных форм контроля».

3. Заполните таблицу «Объекты контроля».

Основные инструменты различных форм контроля

Форма контроля	Инструменты контроля
Предварительный	
Текущий	
Заключительный	

Объекты контроля

Объект контроля	Форма контроля
Цели	
Процессы	
Ход выполнения плана	
Персонал	
Материальные ресурсы	
Финансовые ресурсы	

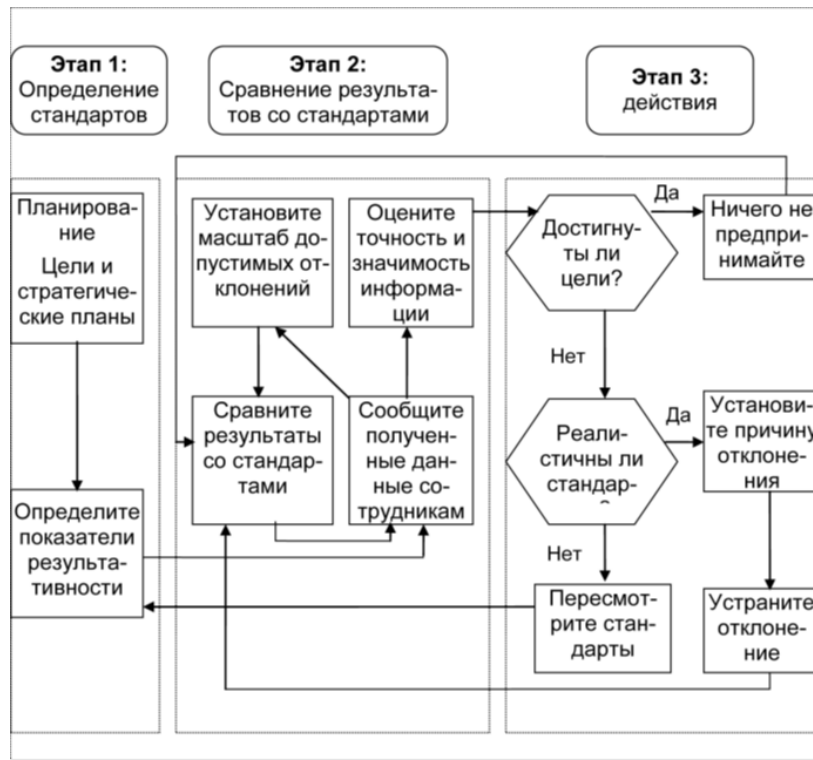


Рис. 3: Модель процесса контроля

Ситуационная задача «Как преодолеть непонимание?»

Ваш подчиненный систематически не понимает Ваших заданий. Он очень старается, но у него ничего не выходит. Никакие угрозы и материальные взыскания не помогают. Между тем, это, безусловно, дисциплинированный и квалифицированный работник.

Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Такой работник нуждается в персональной опеке. Вот ее примерное содержание:

руководитель должен четко формулировать цель каждого задания – его требуемый конечный результат – и намечать ясные направления, пути к этой цели;

решаемая задача должна быть расчленена по этапам с указанием промежуточных целей и критериев их достижения;

за достижением промежуточных целей должен вестись поэтапный контроль, шаг за шагом;

после каждого этапа следует производить разбор и вносить необходимые корректировки в ход работы;

действия работника в правильном направлении должны поощряться. В последующем к данному работнику, для оказания ему постоянной помощи, можно «прикрепить» более сообразительного коллегу.

Тема 9. Групповая динамика в управлении организацией

1) Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Природа группы в организации. Стадия развития групп.

2) Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность.

3) Работы в команде. Командообразование.

Практическое задание.

Проводится социометрическое исследование группы с привлечением к участию всех студентов группы. В результате выявляем неформальную структуру группы с выявлением неформальных лидеров и «изгоев».

Тема 10. Организационная культура.

1) Организационная культура: сущность, виды, методы управления.

2) Статус и авторитет руководителя.

3) Основные факторы служебной репутации.

4) Основные функции руководства: административная, коммуникативно-регулирующая, мотивирующая и др.

Практическое задание 1:

Цель – отработка навыков анализа сущности организационной культуры.

Задание: Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы:

1. Выполните предложенное задание индивидуально.

2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения:

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.

2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.

3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.

4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.

5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.

6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.

7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.

8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.

9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

Практическое задание 2:

Ситуация для анализа «Проявления организационной культуры»

1. Сеть отелей Ritz-Carlton широко известна в мире. Ее руководителям удалось создать особую атмосферу и обеспечить высокий уровень обслуживания, что позволяет Ritz-Carlton успешно развиваться и позиционировать себя как

элитную сеть отелей, занимающую прочные позиции в условиях крайне высокой конкуренции на рынке. В Ritz-Carlton все сотрудники являются частью команды, каждый член которой делает все от него зависящее, чтобы полностью удовлетворить потребности клиентов. В этом сотрудникам помогает свод правил, получивший название «Золотой стандарт». Еще более важным является то, что политика компании, существующая практика и процедуры направлены на поддержание интереса сотрудников к эффективному труду и обеспечивают их вознаграждение за выполненную работу. В Ritz-Carlton все сотрудники осознают свою ценность. Их девиз: «Мы – леди и джентльмены – предлагаем свои услуги леди и джентльменам». Гости и сотрудники получают одинаково хорошее обслуживание. Атмосфера и культура Ritz-Carlton полностью соответствуют друг другу.

2. Главная цель компании McDonald's – предоставлять своим покупателям качество, обслуживание, удобство и потребительскую ценность. Основатель компании хотел создать сеть ресторанов, которая была бы известна своим качеством и единым методом приготовления пищи. Он создал университет «Гамбургер», в котором все желающие могли получить звание в области «гамбургерологии», что стало элементом организационной культуры компании. McDonald's ценит в своих сотрудниках лояльность и преданность. Политика и процедуры McDonald's детально регламентируют обязанности сотрудников и их поведение на работе. Например, в соответствующих инструкциях указывается, насколько часто должны убираться сантехнические помещения и каким лаком для ногтей следует пользоваться. McDonald's проводит различные соревнования и церемонии награждения победивших, например тех, кто лучше всех справляется с поставленными задачами. Недавно компания начала использовать бизнес-практику, получившую звание «Franchising 2000»⁵. Ключевыми компонентами нового подхода являются следующие: франчайзи обязаны получать одобрение ежегодных финансовых планов, для всех продуктов устанавливается единая ценовая политика. Франчайзи, не удовлетворяющие обновленным требованиям компании, рискуют потерять свою франшизу после окончания срока действия.

Тема 11. Управление конфликтами

- 1) Общее понятие организационного конфликта.
- 2) Типы конфликтов. Модели конфликта.
- 3) Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт.
- 4) Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
- 5) Структурные и межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

Как известно, люди в конфликтной ситуации ведут себя по-разному. Ученые выявили шесть основных мотивов, с которыми люди вступают во взаимодействие:

1. Мотив максимизации общего выигрыша (или мотив кооперации).

2. Мотив максимизации собственного выигрыша (или индивидуализм).
3. Мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция).
4. Мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм).
5. Мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).
6. Мотив минимизации различий в выигрышах (равенство).

Если мотивы общения совпадают или естественно дополняют друг друга, то контакты таких людей будут наиболее успешны. Есть же заведомо «проигрышные» (с точки зрения успешности общения) мотивы поведения. Здесь можно, безусловно, выделить агрессию и индивидуализм, которые игнорируют интересы партнера по общению. В соответствии с мотивами можно выделить особенности стратегии поведения.

С целью снятия психоэмоционального напряжения и самостоятельного освоения приемов саморегуляции можно выполнить ряд упражнений, таких как «Сосулька», «Муха», «Лимон», «Воздушный шар».

Упражнение «Муха»

Цель: снятие напряжения с лицевой мускулатуры. Сядьте удобно: руки свободно положите на колени, плечи и голова опущены, глаза закрыты. Мысленно представьте, что на Ваше лицо пытается сесть муха. Она садится то на нос, то на рот, то на лоб, то на глаза. Ваша задача: не открывая глаз, согнать назойливое насекомое.

Упражнение «Лимон»

Цель: управление состоянием мышечного напряжения и расслабления.

Сядьте удобно: руки свободно положите на колени (ладонями вверх), плечи и голова опущены, глаза закрыты. Мысленно представьте себе, что у Вас в правой руке лежит лимон. Начинайте медленно его сжимать до тех пор, пока не почувствуете, что «выжали» весь сок. Расслабьтесь. Запомните свои ощущения. Теперь представьте себе, что лимон находится в левой руке. Повторите упражнение. Вновь расслабьтесь и запомните свои ощущения. Затем выполните упражнение одновременно двумя руками. Расслабьтесь. Насладитесь состоянием покоя.

Упражнение «Сосулька» («Мороженое»)

Цель: управление состоянием мышечного напряжения и расслабления. Встаньте, закройте глаза, руки поднимите вверх. Представьте, что Вы – сосулька или мороженое. Напрягите все мышцы Вашего тела. Запомните эти ощущения. Замрите в этой позе на 1–2 минуты. Затем представьте, что под действием солнечного тепла Вы начинаете медленно таять. Расслабляйте постепенно кисти рук, затем мышцы плеч, шеи, корпуса, ног и т.д. Запомните ощущения в состоянии расслабления. Выполняйте упражнение до достижения оптимального психоэмоционального состояния. Это упражнение можно выполнять лежа на полу.

Упражнение «Воздушный шар»

Цель: управление состоянием мышечного напряжения и расслабления. Встаньте, закройте глаза, руки поднимите вверх, наберите воздух. Представьте, что Вы – большой воздушный шар, наполненный воздухом. Поймите в такой позе 1–2 минуты, напрягая все мышцы тела. Затем представьте себе, что в шаре появилось небольшое отверстие. Медленно начинайте выпускать воздух, одновременно расслабляя мышцы тела: кисти рук, затем мышцы плеч, шеи, корпуса, ног и т.д. Запомните ощущения в состоянии расслабления. Выполняйте упражнение до достижения оптимального психо-эмоционального состояния.

И, наконец, при сильном нервно-психическом напряжении Вы можете выполнить 20–30 приседаний либо 15–20 прыжков на месте. Данный метод снятия психоэмоционального напряжения широко используется как спортсменами, так и артистами перед ответственными выступлениями.

Практическое задание:

1. Заполните таблицу «Способы разрешения конфликтов».
2. Укажите причины возникновения конфликтных ситуаций, характерные для следующих типов межличностных отношений, указанных в таблице.
3. Составьте алгоритм переговоров в конфликте.

Способы разрешения конфликтов

Структурные методы разрешения конфликтных ситуаций	Межличностные методы разрешения конфликтов
Разъяснение требований к работе	Уклонение (или избегание)
Иерархия полномочий	

Причины конфликтов в зависимости от типа межличностных отношений

№	Типы межличностных отношений	Причины возникновения конфликтных ситуаций
1	Нравственные	
2	Коммуникативные	
3	Психологические	
4	Правовые	
5	Организационно-управленческие	

Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на первой стадии – появление проблемы:

- принятие решения третьей стороной;
- процедуры с участием третьей стороны;
- дискуссионное обсуждение проблемы;
- единоличное решение руководителя;
- встречи с целью обмена информацией.

Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на второй стадии – усиление встречных действий:

- единоличное решение руководителя;
- переговоры, основанные на распространении интересов;
- встречи с целью обмена информацией;
- процедуры с участием третьей стороны;
- принятие решения третьей стороной.

Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на последней стадии – активные конфликтные действия:

- встречи с целью обмена информацией;
- принятие решения третьей стороной;
- единоличное решение руководителя;
- дискуссионное обсуждение проблемы;
- процедуры с участием третьей стороны.

Тема 12. Управление изменениями

- 1) Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.
- 2) Цели управления изменениями
- 3) Методы управления при сопротивлении изменениям.

Основные правила подготовки и осуществления изменений на фирме

1. Сформировать группу сторонников перемен и добиться понимания ими целей и задач перестройки.
2. Главную ставку сделать на трудовую и социальную активность каждого работника.
3. Увлечь идеями перестройки весь коллектив, вселить веру в успех, добиться ясного понимания путей достижения поставленных целей.
4. Не грозить увольнением и наказанием людям, не уяснившим необходимость перемен.
5. Использовать опыт предшествовавших периодов, «былую славу», традиции фирмы, не критиковать прежнее руководство, не искать виновных.
6. Точно рассчитать затраты на преобразования и выгоды от этого. Иметь четкий план перестройки и бизнес-план.
7. Выявить противников перестройки и знать способы их сопротивления переменам.

Практическое задание:

Прочитайте сказку «Горчичное зерно» и ответьте на вопросы.

1. Как Вы можете связать эту историю со своим собственным опытом изменений?
2. Какие изменения труднее всего принять Вам или другим людям.
3. Согласны ли Вы с тем, что изменения неизбежны?
4. Какие позитивные изменения могут произойти, если думать обо всем

как о «преходящем»?

Горчичное зерно

В далекой стране жила молодая женщина по имени Кисаготами. У нее был единственный сын, которого она любила всем сердцем. Но мальчик заболел и, несмотря на все попытки Кисаготами его спасти, вскоре умер. Обезумев от горя и не в состоянии смириться со своей потерей, женщина взяла мертвого ребенка на руки, стала по очереди навещать своих друзей и просить их: «Пожалуйста, спасите моего ребенка». Но все отвечали ей одно и то же: «Твой ребенок умер, Кисаготами. Его уже ничто не спасет».

Отказываясь им верить, женщина с мертвым ребенком на руках отправилась к Будде и, рыдая, стала умолять его: «Пожалуйста, спаси моего ребенка. Пожалуйста, дай мне лекарство, которое его вылечит».

С состраданием и мудростью Будда ответил, что мог бы сделать такое лекарство, но для него нужны специальные компоненты, и среди них – горсть горчичных зерен.

«Но, – добавил Будда, – каждое из этих зерен нужно взять в доме, где никогда никто не умирал – ни родители, ни дети, ни слуги».

Кисаготами отправилась в путь. Она шла из дома в дом в надежде найти подходящие горчичные зерна. И каждый, с кем она говорила, с удовольствием предлагал ей зерна, в надежде, что это спасет жизнь ее ребенку. Но когда она спрашивала, умирал ли кто то в этом доме, оказывалось, что в каждом доме пережили какую-то потерю – в одном доме у женщины умер муж, в другом – дочь, в третьем – бабушка. Ни одна семья не избежала страданий.

Опечаленная, Кисаготами вернулась к Будде, очень осторожно опустила на землю безжизненное тело своего ребенка и промолвила: «Теперь я поняла, что пытались мне сказать и ты, и другие люди». И Будда с состраданием ответил женщине: «Ты думала, ты одинока в своей горе. Но природа жизни такова, что никто не может избежать страданий, потому что в этом мире все преходяще».

Критерии оценивания устного ответа при собеседовании на практическом занятии.

Развернутый ответ обучающегося должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Время на устный ответ – 4-7 минут.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка ***«отлично»*** ставится, если:

1) обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из

учебника и лекций преподавателя, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра после завершения изучения дисциплины в форме экзамена. Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в БГТУ им. В.Г. Шухова. Экзамен проводится в форме тестирования по освоению компетенции дисциплины.

Типовой вариант тестового задания для осуществления промежуточной аттестации (вопросов, один эталонный ответ, оцениваемый в баллах):

Контрольные тестирования выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя.

Фрагмент типового варианта тестового задания

1. Наибольший объем информации человек получает через:

- a) слова
- b) интонации и модуляции голоса
- c) выражение глаз, позы и жесты.**
- d) употребление ненормативной лексики

2. В каком из указанных видов управленческих структур от руководителя требуется компетентность по всем вопросам?

- a) матричная
- b) линейная**
- c) программно-целевая
- d) а и с

3. Какое из перечисленных составляющих управленческого решения является основным?

- a) информация
- b) знания**
- c) интуиция
- d) советы

4. Содержательные теории мотивации исследуют:

- a) потребности**
- b) действия людей
- c) степень удовлетворения потребностей
- d) разнообразные стимулы к труду

5. Что предполагает планирование как функция менеджмента:

- a) принятие решений относительно целей и средств их достижения,**
- b) формулирование проблем,
- c) процесс, обеспечивающий достижение целей,
- d) совокупность методов и средств преобразования ресурсов в продукцию,

6. Выберите первичные факторы, влияющие на выбор структуры организации

- a) технология**
- b) размер финансовых ресурсов
- c) удаленность от поставщика
- d) управленческие кадры

7. Какой из предложенных ответов не относится к этапам коммуникационного процесса?

- a) зарождение идеи;
- b) кодирование информации;
- c) создание структуры, наилучшим образом способствующей достижению целей;**
- d) передача информации;

8. Наиболее эффективен для предприятий малого и среднего бизнеса ... подход к управлению.

- a) ситуационный**
- b) процессный
- c) системный
- d) спонтанный

9. Что из ниже перечисленного не отражает роль обратной связи?

- a) позволяет передать своевременно информацию**
- b) позволяет подтвердить принятие и понимание информации
- c) позволяет преодолеть межличностные коммуникативные преграды
- d) позволяет правильно понять информацию.

10. Кто из ниже перечисленных личностей является автором работы под названием «Карьера менеджера»

- a) Анри Файоль
- b) Ли Якокка**
- c) Томас Джефферсон
- d) Генри Форд

11. Какая из преград межличностных коммуникаций отражает непонимание смыслового значения слов?

- a) семантическая**
- b) невербальная
- c) барьер восприятия
- d) разность интересов.

12. Какой вклад в развитие менеджмента внес Анри Файоль?

- a) создал штаб
- b) создал двойную бухгалтерию
- c) признал менеджмент как особого вида искусство
- d) сформулировал функции и принципы менеджменты**

13. Какая из функций менеджмента характеризует определение целей и задач для исполнения и определения перспектив развития?

- a) планирование**
- b) регулирование
- c) нормирование
- d) организация

14. Ограничения по численности имеет ... группа.

- a) формальная**
- b) неформальная
- c) открытая
- d) закрытая

15. Метод управления, который поощряет исполнительность, а не инициативу называется:

- a) организационный
- b) административный**
- c) экономический
- d) социально-психологический

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена используется следующая шкала оценивания: 5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – неудовлетворительно.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Основных особенностей ведущих школ и направлений управленческих наук; подходы к принятию решений и основные модели управления
	Методик анализа внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию в условиях цифровой экономики
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
Умения	Выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности
	Вырабатывать управленческие решения направленные на осуществление организационных изменений и оценивать их эффективность
Навыки	Применения методов и приемов принятия и анализа управленческих решений и процессов с помощью стандартных теоретических моделей менеджмента
	Применения методов поиска, анализа, выбора, реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности менеджера

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Знание основных особенностей ведущих школ и направлений управленческих наук; подходы к принятию решений и основные модели управления	Не знает основных особенностей ведущих школ и направлений управленческих наук; подходы к принятию решений и основные модели управления	Неполные знания в области: основных особенностей ведущих школ и направлений управленческих наук; подходов к принятию решений и основных моделей управления; основных особенностей российского менеджмента, его институциональной структуры.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания в области: основных особенностей ведущих школ и направлений управленческих наук; подходов к принятию решений и основных моделей управления; основных особенностей российского менеджмента, его институциональной структуры.	Исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает суть функционирования и основные особенности ведущих школ менеджмента, методы принятия управленческих решений, виды и характеристики организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами и принципы их формирования, состав и структуры внутренней и внешней среды организации, вероятное влияние ключевых элементов

				среды на организацию
Знание методик анализа внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию в условиях цифровой экономики	Не знает методики анализа внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию в условиях цифровой экономики	Сложности в определении методик анализа внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию в условиях цифровой экономики	Знает большую часть методик анализа внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию в условиях цифровой экономики	В полном объеме раскрывает методики анализа внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию в условиях цифровой экономики
Объем освоенного материала.	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей	Знает материал дисциплины в достаточном объеме	Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы.	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает неполные ответы на все вопросы	Дает ответы на вопросы, но не все - полные	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы, делает самостоятельные выводы

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Использовать методы системного анализа для исследования организаций	Не умеет применять методы системного анализа для исследования организаций	Допускает грубые ошибки при использовании методов системного анализа для исследования организаций	Умеет применять современные методы системного анализа для исследования организаций	Умеет применять методы системного анализа для исследования организаций

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Выявление проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности	Не способен выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности	Способен частично выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности	Способен выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности	Способен безошибочно выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности
Вырабатывать управленческие решения направленные на осуществление	Не владеет навыками выработки управленческих решений	Неуверенно владеет навыками выработки управленческих решений	Владеет навыками выработки управленческих решений направленных на	В полной мере владеет навыками выработки управленческих решений

организационных изменений и оценивать их эффективность	направленных на осуществление организационных изменений и оценивание их эффективности	направленных на осуществление организационных изменений и оценивание их эффективности	осуществление организационных изменений и оценивание их эффективности	направленных на осуществление организационных изменений и оценивание их эффективности
--	---	---	---	---

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, экран, ноутбук
2	Методический кабинет для самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду

6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения	Реквизиты подтверждающего документа
1	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
4	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Васильева, Л. А. Менеджмент [Текст] : практикум / Васильева Л. А. - Москва : Русайнс, 2015. - 148 с. <http://www.iprbookshop.ru/48912.html>
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
3. Дресвянников, В. А. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Дресвянников В. А. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 137 с. <http://www.iprbookshop.ru/23580>
4. Михалкина, Е. Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс] : учебное пособие / Михалкина Е. Г. - Москва : Русайнс, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
5. Менеджмент предприятия и организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Романова М. М. - Москва : Евразийский открытый институт, 2008. - 288 <http://www.iprbookshop.ru/10778>
6. Куприянов С. В. Менеджмент : учеб. пособие для студентов Ч. 1 / С. В. Куприянов, А. А. Шаповалов, Ю. Н. Божков ; Белгород, БГТУ им. В. Г. Шухова, каф. менеджмента и внешнеэкон. деятельности. – 2014.
7. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Гусева Е. П. - Москва : Евразийский открытый институт, 2009. - 416 с. <http://www.iprbookshop.ru/10779>
8. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Дресвянников В. А. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 137 с. <http://www.iprbookshop.ru/23580>
9. Понятовская И. Е. Вклад Ф. Тейлора в становление менеджмента как науки / И. Е. Понятовская // Экономика. Общество. Человек : межвуз. сб. науч. тр. ; Белгород, БГТУ им. В. Г. Шухова, 2014.

6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

1. Развитие менеджмента в России
<http://infomanagement.ru/referat/27/11>
2. Зарождение менеджмента в России и его развитие в СССР
http://sbiblio.com/biblio/archive/kravchenko_istorija/06.aspx
3. Управленческие идеи в России
<http://www.pragmatist.ru/istoriya-menedzhmenta/upravlencheskie-idei-v-rossii.html>
4. Особенности развития российского менеджмента
<http://psyera.ru/osobennosti-razvitiya-rossiyskogo-menedzhmenta-2185.htm>