

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет инженерного менеджмента

Кафедра теории и систем отраслевого управления

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой теории и систем
отраслевого управления

Протокол от «28» августа 2017 г.
№1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.13 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль):
«Производственный менеджмент»

квалификация (степень) выпускника
бакалавр

форма обучения
очно-заочная

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

Автор—составитель:

к.э.н., доцент кафедры теории и систем отраслевого управления Мустафина Д.М.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления, к.э.н., доцент
Серебренников С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ). 19	
4.1. Текущий контроль успеваемости	19
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости</i>	19
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости</i>	21
4.2. Промежуточная аттестация	40
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования</i>	40
4.2.2. <i>Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации</i>	41
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства</i>	41
4.3. Методические материалы	45
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	47
6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	49
6.1. Основная литература.....	49
6.2. Дополнительная литература	49
6.3. Интернет-ресурсы.....	51
7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ	52

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Теория менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	Готовность разрешать различные социальные конфликты для продуктивной работы в команде.
		УК ОС-3.2	Готовность организовать совместную работу группы, распределять роли в команде.
УК ОС-8	Способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций.	УК ОС-8.1	Готовность следовать нормам безопасного поведения, адекватной оценки рисков в профессиональной деятельности
		УК-ОС-8.2.	Готовность определять безопасные и эффективные формы и методы управления.
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	ОПК-6.1	Готовность разрешать различные социальные конфликты для продуктивной работы в команде.
		ОПК-6.2	Готовность использовать современные модели и методы рационального решения управленческих проблем.

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

УК ОС-3.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • роли, функции и задачи менеджера в современной организации; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понимать, анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента организации; • ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • современной научной методологией исследования проблем менеджмента; • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
УК ОС-3.2	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • специальной терминологией в области современного менеджмента.
УК ОС-8.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные этапы развития менеджмента как науки и профессии; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; • методами формирования и поддержания этичного климата в организации;
УК-ОС-8.2	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы развития и закономерности функционирования организации; • сущность и содержание менеджмента, его особенности, цели, задачи и функции; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).
ОПК-6.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • целостного подхода к анализу проблем общества.

ОПК-6.2	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> основные законы менеджмента, их требования, формы их проявления и использования в менеджменте организации; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).
---------	--

2 Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Место дисциплины

Дисциплина Б1.Б.13 «Теория менеджмента» относится к дисциплинам базовой части образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность(профиль)) «Производственный менеджмент» и изучается в 1 и 2 семестрах.

Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 8 ЗЕТ (288часов). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится 34 академических часа, в форме практических занятий – 34 академических часа. На самостоятельную работу обучающихся отводится 148 академических часов.

3 Содержание и структура дисциплины

4

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1 Менеджмент: понятие, эволюция, современное состояние								
Тема 1	Сущность и содержание менеджмента	12	2		2	4	8	Письменный отчет
Тема 2	Эволюция управленческой мысли в России и за рубежом.	10	2			2	8	Тест Контрольная работа по теме «Эволюция менеджмента»
Тема 3	Организация как социально-экономическая система и как объект менеджмента	8			2	2	6	Контрольное задание

Тема 4	Управленческий труд и его специфика.	10	2		2	4	6	Устный опрос, контрольное тестирование
Раздел 2. Функции менеджмента								
Тема 5	Функции менеджмента	12	2		2	4	8	Устный опрос
Тема 6	Планирование как функция менеджмента	8			2	2	6	Самостоятельная работа «Миссия и цели управления»
Тема 7	Стратегическое управление организацией	8			2	2	6	Устный опрос, анализ практических ситуаций
Тема 8	Организационные структуры управления	8	2			2	6	Устный опрос, контрольное тестирование
Тема 9	Мотивация как функция менеджмента	10	2		2	4	6	Анализ ситуации, тестирование
Тема 10	Контроль как функция менеджмента	8			2	2	6	Устный опрос, самостоятельная работа по изучению объектов контроля
Тема 11	Коммуникации в менеджменте	4	2			2	2	Индивидуальная самостоятельная работа: упражнение по видам коммуникаций
Раздел 3. Процесс и методы менеджмента								
Тема 12	Менеджмент как процесс	10	2		2	4	6	Устный опрос
Тема 13	Решения в процессе менеджмента	8			2	2	6	Анализ ситуации
Тема 14	Понятие и классификация методов менеджмента. Методы исследования проблем менеджмента	8	2			2	6	Устный опрос
Тема 15	Методы решения	6	2		2	4	2	Устный

	управленческих проблем и реализации функций управления							опрос
Тема 16	Методы управленческого воздействия	8	2			2	6	Контрольное тестирование по разделу
Раздел 4. Законы, закономерности и принципы организации								
Тема 17	Основополагающие законы организаций	4			2	2	2	Анализ ситуации
Тема 18	Принципы статической и динамической организации	8	2			2	6	Устный опрос
Раздел 5. Лидерство и власть в менеджменте								
Тема 19	Лидерство и стиль	10	2		2	4	6	Анализ ситуации
Тема 20	Власть и партнерство в менеджменте	6			2	2	4	Индивидуальная самостоятельная работа «Исследование основ власти в организации на примерах различных должностей»
Раздел 6. Организационное поведение								
Тема 21	Организационная культура как фактор и инструмент формирования организационного поведения человека.	6	2		2	4	2	Устный опрос
Тема 22	Управление индивидуальным поведением	8	2			2	6	Групповая творческая работа, контрольное тестирование
Тема 23	Групповая динамика	8			2	2	6	Устный опрос, разбор ситуации
Тема 24	Конфликты в менеджменте	8	2			2	6	Устный опрос, Разбор конфликтной ситуации, возникшей из-за

								различия в восприятии
Раздел 7. Факторы эффективности и качества менеджмента								
Тема 25	Модели организаций	10	2			2	8	Устный опрос
Тема 26	Эффективность менеджмента	10			2	2	8	Итоговая контрольная работа
Промежуточная аттестация		72						Экзамен
Всего часов на освоение учебного материала		288	34		34	68	148	

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание
1.	Менеджмент: понятие, эволюция, современное состояние	
1.1	Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	<p>Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий.</p> <p>Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент как информационный процесс и работа с людьми.</p> <p>Типология менеджмента.</p> <p>Общая теория управления как основа менеджмента.</p> <p>Субъекты и объекты менеджмента.</p> <p>Роль менеджмента в организации. Характерные черты менеджмента организации. Цели и задачи менеджмента организации.</p> <p>Инфраструктура менеджмента.</p>
1.2	Тема 2. Эволюция управленческой мысли в России и за рубежом.	<p>Предпосылки возникновения науки менеджмента.</p> <p>Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: классическая теория управления (Ф.Тейлор, Уорвик, А.Файоль); школа «человеческих отношений» (Э.Мэйо, М.Фоллет); школа поведенческих наук (Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, К. Арджириса, Ф. Ротлисберга); науки управления.</p> <p>Сущность и содержание системного подхода, организация как открытая система. Ситуационный подход в менеджменте. Теория Z. Теория стратегий. Теория инноваций и лидерства.</p>

		<p>Управление знаниями в организации. Менеджмент человеческих ресурсов. Менеджмент интеллектуального капитала. Менеджмент сетевой экономики.</p> <p>Развитие науки менеджмента в нашей стране. Основные этапы и концепции менеджмента, разработанные в России.</p> <p>Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах.</p> <p>Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке.</p>
1. 3	Тема 3. Организация как социально-экономическая система и как объект менеджмента	<p>Понятие о системах и их свойствах. Особенности социально-экономических систем.</p> <p>Организация как целостная открытая социально-экономическая система. Характерные черты организации. Роль организации в обществе.</p> <p>Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненный цикл организации.</p> <p>Управляющая и управляемая системы в организации: понятие, связь и зависимость, состав подсистем их составляющих.</p> <p>Организация как система процессов: виды процессов, состав основных, вспомогательных, управленческих процессов.</p> <p>Ведущие принципы построения организации как социально-экономической системы: принцип системности, принцип обратной связи, принцип иерархичности, принцип необходимого разнообразия.</p> <p>Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость.</p> <p>Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Характеристики внешней среды. Основные факторы внешней среды и их взаимовлияние. Среда прямого и косвенного воздействия.</p> <p>Связь между внешней и внутренней средой организации.</p> <p>Классификация организаций. Виды и характеристики организаций, осуществляющих производственно-хозяйственную и инновационную деятельность. Интеграция организаций: понятие, виды.</p> <p>Правовая регламентация различных видов хозяйственных организаций в соответствии с российским законодательством.</p> <p>Виртуальная организация – принципиально новый тип организации.</p>

1. 4	Тема 4. Управленческий труд и его специфика.	<p>Предпосылки возникновения и обособления управленческого труда. Природа, характер, содержание и особенности управленческого труда.</p> <p>Сущность и роль разделения и кооперации управленческого труда в процессе менеджмента. Виды разделения и кооперации управленческого труда, их характеристика. Взаимосвязь и зависимость различных видов разделения и кооперации управленческого труда.</p> <p>Тенденции развития разделения и кооперации управленческого труда.</p> <p>Характер, содержание и особенности труда различных категорий управленческого персонала. Требования, предъявляемые к управленческому персоналу.</p> <p>Цели и задачи менеджера. Функции и роли менеджера в процессе менеджмента.</p>
2.	Функции менеджмента	
2. 1	Тема 5. Функции менеджмента	<p>Понятие «функций менеджмента» и природа функций менеджмента. Их роль и место в теории и практике. Основные признаки функций менеджмента.</p> <p>Субъективные и объективные факторы определения состава функций менеджмента организации. Функции менеджмента и функции субъектов менеджмента.</p> <p>Классификация функций менеджмента. Общие и конкретные функции менеджмента. Их особенности, состав и содержание. Интегрирующая роль общих функций менеджмента.</p> <p>Единство и взаимосвязь функций менеджмента.</p> <p>Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации.</p> <p>Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.</p>
2. 2	Тема 6. Планирование как функция менеджмента	<p>Понятия: «цель», «целеполагание». Миссия, цели, ценности организации. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их соотношение, взаимосвязь, взаимовлияние. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента.</p> <p>Требования к целям. Классификация целей менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование целей менеджмента). Метод структуризации</p>

		<p>целей, «дерево целей».</p> <p>Управление по целям и результатам: понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.</p> <p>Понятие «планирование». Сущность и содержание планирования в организации. Система планов организации. Стратегические и тактические планы.</p>
2. 3	Тема 7. Стратегическое управление организацией	<p>Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента.</p> <p>Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений.</p> <p>Современные подходы к стратегическому планированию и его роли.</p> <p>Этапы стратегического планирования и их характеристика.</p> <p>Определение миссий и целей организации.</p> <p>Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT – анализ.</p> <p>Разработка стратегических альтернатив.</p> <p>Разновидности стратегии в менеджменте организации. Конкурентные стратегии М. Портера. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Формирование портфеля стратегий. Основные факторы, определяющие выбор стратегических альтернатив.</p> <p>Реализация стратегии. Стратегический контроль.</p> <p>Оценка реализации стратегии: принципы и критерии.</p>
2. 4	Тема 8. Организационные структуры управления	<p>Понятие «организационная структура управления». Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления.</p> <p>Генезис структур управления. Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Жесткие и гибкие организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления.</p> <p>Принципы формирования организационных структур управления.</p> <p>Факторы, влияющие на формирование и</p>

		<p>развитие организационных структур управления. Взаимосвязь организационных форм и организационных структур.</p> <p>Проектирование организационной структуры управления: порядок и методы проектирования, показатели, используемые при проектировании, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления.</p> <p>Направления совершенствования организационных структур управления хозяйственных организаций. Критерии рациональности организационных структур управления.</p>
2. 5	Тема 9. Мотивация как функция менеджмента	<p>Потребности и интересы как основа мотивации.</p> <p>Понятие и роль мотивации в менеджменте. Классификация мотивов. Содержательные и процессуальные теории мотивации: пирамида А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория Д. МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория «Х» и «Y» Д. Мак Грегора, теория целеполагания, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Их характеристика.</p> <p>Особенности применения теорий мотивации в практике российского менеджмента. Формы мотивации в российских организациях.</p>
2. 6	Тема 10. Контроль как функция менеджмента	<p>Понятие «контроль». Сущность контроля. Необходимость и роль контроля в менеджменте. Характеристики эффективного контроля. Основные типы контроля: предварительный, текущий, заключительный контроль. Их характеристика: сущность, функции, область применения.</p> <p>Обратная связь. Ее роль в процессе контроля. Характеристики эффективной обратной связи.</p> <p>Процесс контроля: основные этапы и их характеристика. Методы контроля.</p> <p>Поведенческие аспекты контроля.</p>
2. 7	Тема 11. Коммуникации в менеджменте	<p>Природа и понятие коммуникаций. Значение коммуникаций в процессе менеджмента. Коммуникация как важный фактор интеграции в менеджменте.</p> <p>Коммуникационный процесс. Основные его элементы. Двухсторонний коммуникационный процесс. Обратная связь в процессе коммуникации. Классификация и</p>

		<p>характеристика различных видов коммуникаций в процессе менеджмента.</p> <p>Роль и содержание межличностных коммуникаций в менеджменте. Невербальные коммуникации, их значение и характеристика в процессе менеджмента.</p> <p>Барьеры на пути эффективных коммуникаций.</p> <p>Информация и ее роль в процессе менеджмента. Качественные характеристики информации. Классификация информации, используемой в процессе менеджмента.</p> <p>Требования, предъявляемые к информационному обеспечению процессов менеджмента.</p> <p>Информационные системы: понятие, элементы, характеристики. Виды информационных систем. Принципы построения информационных систем. Современные информационные технологии в работе управленческого персонала.</p> <p>Технические средства работы с информацией.</p> <p>Направления совершенствования информационных систем.</p>
3.	Процесс и методы менеджмента	
3. 1	Тема 12. Менеджмент как процесс	<p>Понятие «процесс менеджмента». Операции процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема решение.</p> <p>Типы процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента.</p> <p>Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента.</p> <p>Принципы организации и осуществления процесса менеджмента.</p> <p>Пути совершенствования процесса менеджмента.</p>
3. 2	Тема 13. Решения в процессе менеджмента	<p>Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента.</p> <p>Требования к управленческому решению.</p> <p>Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Схема разработки, принятия и реализации</p>

		<p>управленческих решений.</p> <p>Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений. Групповые формы разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.</p>
3.3	Тема 14. Понятие и классификация методов менеджмента. Методы исследования проблем менеджмента	<p>Понятие «метод менеджмента». Значение методов менеджмента в процессе управления. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента.</p> <p>Подходы к классификации методов менеджмента. Классификация методов менеджмента на общенаучные и специфические. Роль общенаучных и специфических методов менеджмента в науке, практике и искусстве менеджмента.</p> <p>Общенаучные методы менеджмента и их использование для исследования и решения проблем менеджмента. Диалектический и конкретно-исторический подходы. Системный и комплексный подходы, их соотношение и взаимосвязь.</p> <p>Моделирование и экономико-математические методы в менеджменте. Роль и назначение социологических исследований в менеджменте. Особенности использования эксперимента в процессе менеджмента.</p>
3.4	Тема 15. Методы решения управленческих проблем и реализации функций управления	<p>Состав методов управления, используемых в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений: методы, используемые на этапе распознавания проблем и постановки задач управления; методы разработки, выбора и принятия решений; методы доведения решений до исполнителей; методы организации выполнения принятых решений; методы контроля хода выполнения решений; методы корректировки принятых решений в соответствии с результатами контроля и анализа.</p> <p>Состав методов, используемых при реализации основных функций управления. Методы реализации функций управления, направленные на выполнение основных целей организации: методы постановки целей и задач управления; методы маркетинга; методы нововведений; методы оптимального функционирования производства; методы организации совместной деятельности членов трудового коллектива.</p>

3. 5	Тема 16. Методы управленческого воздействия	<p>Потребности, методы, мотивы как основа управленческого воздействия.</p> <p>Классификация методов управленческого воздействия.</p> <p>Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов управленческого воздействия. Их развитие в современных условиях.</p> <p>Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав и характеристика. Роль организационно-распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия.</p> <p>Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика.</p> <p>Комплексное использование системы методов управленческого воздействия</p>
4.	Законы, закономерности и принципы организации	
4. 1	Тема 17. Основопологающие законы организаций	<p>Понятие закона, закономерности, принципа и их соотнесение и взаимосвязи. Законы организации: закон синергии, закон развития (онтогенеза), закон самосохранения, закон информированности-организованности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции – пропорциональности. Содержание законов организации, механизмы и примеры их проявления в функционировании организации.</p> <p>Жизненный цикл организации.</p>
4. 2	Тема 18. Принципы статической и динамической организации	<p>Принципы организации принципы статичной организации - принципы организации структуры. Принципы динамичной организации как принципы организации процесса. Закономерности организации. Использование знаний о законах в управлении организациями.</p>
5.	Лидерство и власть в менеджменте	
5. 1	Тема 19. Лидерство и стиль	<p>Понятие «лидерство». Природа лидерства. Лидер: его качества и функции. Лидерство и менеджмент. Менеджер и лидер. Формальное и неформальное лидерство.</p> <p>Эволюция теорий лидерства. Современные теории лидерства и их характеристика. Роль лидерства в повышении эффективности менеджмента.</p> <p>Проявление лидерства в стиле менеджмента. Стиль менеджмента: понятие и сущность.</p>

		<p>Типология стилей менеджмента. Континуум стилей руководства. Факторы, влияющие на стиль менеджмента.</p> <p>Стиль работы и стиль руководства менеджера.</p> <p>Параметры оценки стиля менеджмента. Основные типы стилей менеджмента и их характеристика. Тенденции развития стиля менеджмента.</p>
5. 2	Тема 20. Власть и партнерство в менеджменте	<p>Понятие «власть» в менеджменте. Типология власти. Основы и источники власти.</p> <p>Власть и авторитет менеджера. Модель реализации власти менеджера. Интегральная модель власти. Взаимосвязь понятий власть, влияние, полномочия, лидерство. Баланс власти. Делегирование полномочий как способ укрепления власти руководителя (менеджера).</p> <p>Участие в управлении: потребности, основные формы, эффективность. Развитие участия трудящихся в менеджменте – основной закон науки управления. Партнерство в менеджменте: понятие и сущность. Партисипативное управление. Соотношение власти и партнерства. Тенденции демократизации менеджмента.</p>
6.	Организационное поведение	
6. 1	Тема 21. Организационная культура как фактор и инструмент формирования организационного поведения человека.	<p>Понятие «организационная культура». Роль организационной культуры в повышении эффективности деятельности организации.</p> <p>Содержание организационной культуры. Основные характеристики, параметры, функции и элементы организационной культуры. Типология организационной культуры. Сильная и слабая организационная культура. Факторы, определяющие организационную культуру. Руководитель и организационная культура.</p> <p>Управление формированием, поддержанием и изменением организационной культуры: возможность и необходимость, процесс управления и его особенности, принципы и методы управления.</p>
6. 2	Тема 22. Управление индивидуальным поведением	<p>Человек как индивидуум и организационное окружение. Факторы, определяющие поведение индивида в организации.</p> <p>Природные свойства и характеристики поведения индивида в организациях.</p> <p>Демографические характеристики и их влияние на эффективность работника.</p>

		<p>Компетенция индивида, его восприятие и установки. Законы и эффекты восприятия. Теорема У. Томаса. Эффекты межличностного восприятия. Атрибуция. Фундаментальная ошибка атрибуции.</p> <p>Функции установки. Способы изменения установок. Когнитивный диссонанс.</p> <p>Я-концепция личности. Психологические механизмы защиты.</p> <p>Управление поведением индивида.</p> <p>Развитие личности и социализация.</p>
6. 3	Тема 23. Групповая динамика	<p>Понятие и природа групп. Причины создания групп.</p> <p>Виды групп и их характеристика.</p> <p>Основные и ситуационные характеристики групп. Групповая сплоченность. Факторы, влияющие на групповую сплоченность.</p> <p>Рольное взаимодействие в рабочей группе. Функциональные и неформальные роли членов группы по М. Белбину. Групповые процессы. Лидерство в группе.</p> <p>Формальные и неформальные группы: понятие, характеристика, взаимодействие. Вклад Э. Мэйо в исследование неформальных групп.</p> <p>Потенциальные преимущества и недостатки групповой работы. Групповое единство: понятие, симптомы. Вклад И. Джениса в исследовании группового единства.</p> <p>Взаимодействие человека и группы.</p> <p>Команды в современных организациях. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Самоуправляемая команда: понятие, характеристика. Управленческая команда и ее роль в процессе менеджмента.</p> <p>Условия и факторы эффективности групповой работы.</p>
6. 4	Тема 24. Конфликты в менеджменте	<p>Понятие и природа конфликтов в организации. Современный взгляд на конфликты в организации. Сущность, функции и виды конфликтов.</p> <p>Причины конфликтов в организации. Модель процесса конфликта. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.</p> <p>Переговоры при разрешении конфликтов. Роль руководителя в разрешении конфликта.</p>
7.	Факторы эффективности и качества менеджмента	
7.	Тема 25. Модели	Понятие модели организаций. Варианты

1	организаций	<p>классификации организационных моделей.</p> <p>Основные модели организации с точки зрения школ менеджмента: Механистическая модель или модель рациональной бюрократии, Модель организации как коллектива людей, Модель системы, Модель баланса интересов Современная модель организации. Характеристика постиндустриальной организации.</p>
7. 2	Тема 26. Эффективность менеджмента	<p>Понятие «эффективность менеджмента».</p> <p>Связь эффективности менеджмента с эффективностью деятельности организации. Виды эффективности менеджмента, их взаимосвязь и взаимозависимость.</p> <p>Затраты на управление: понятие, состав в общих затратах организации. Динамика затрат на управление и их структуры с развитием внутренней и внешней среды организации.</p> <p>Факторы и направления повышения эффективности менеджмента. Факторы – ресурсы и факторы – результаты.</p> <p>Принципы, методы и показатели оценки эффективности менеджмента.</p> <p>Абсолютная и относительная доля предприятия на рынке как показатель его социальной значимости и эффективности.</p> <p>Частные показатели эффективности менеджмента: использование ресурсов и их качество, качество продукции и сервиса, стиль и система руководства, способность к инновациям и др.</p> <p>Современные подходы к оценке эффективности менеджмента.</p>

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости.

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:
при чтении лекций используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);
- при проведении занятий семинарского типа:

№ п/п	Наименование тем	Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1 Менеджмент: понятие, эволюция, современное состояние		

Тема 1	Сущность и содержание менеджмента	Устный опрос, Письменный отчет
Тема 2	Эволюция управленческой мысли в России и за рубежом.	Тест Контрольная работа по теме «Эволюция менеджмента»
Тема 3	Организация как социально-экономическая система и как объект менеджмента	Контрольное задание
Тема 4	Управленческий труд и его специфика.	Устный опрос, контрольное тестирование
Раздел 2. Функции менеджмента		
Тема 5	Функции менеджмента	Устный опрос
Тема 6	Планирование как функция менеджмента	Самостоятельная работа «Миссия и цели управления»
Тема 7	Стратегическое управление организацией	Устный опрос, анализ ситуаций
Тема 8	Организационные структуры управления	Устный опрос, контрольная работа (тест)
Тема 9	Мотивация как функция менеджмента	Анализ ситуации, тестирование
Тема 10	Контроль как функция менеджмента	Устный опрос, контрольная работа (тест)
Тема 11	Коммуникации в менеджменте	Индивидуальная самостоятельная работа: упражнение по видам коммуникаций (тест)
Раздел 3. Процесс и методы менеджмента		
Тема 12	Менеджмент как процесс	Устный опрос
Тема 13	Решения в процессе менеджмента	Анализ ситуации
Тема 14	Понятие и классификация методов менеджмента. Методы исследования проблем менеджмента	Устный опрос
Тема 15	Методы решения управленческих проблем и реализации функций управления	Устный опрос
Тема 16	Методы управленческого воздействия	Контрольное тестирование по разделу
Раздел 4. Законы, закономерности и принципы организации		
Тема 17	Основополагающие законы организаций	Анализ ситуации
Тема 18	Принципы статической и динамической организации	Анализ ситуации
Раздел 5. Лидерство и власть в менеджменте		
Тема 19	Лидерство и стиль	Анализ ситуации
Тема 20	Власть и партнерство в менеджменте	Устный опрос
Раздел 6. Организационное поведение		

Тема 21	Организационная культура как фактор и инструмент формирования организационного поведения человека.	Устный опрос
Тема 22	Управление индивидуальным поведением	Групповая творческая работа «Построение модели компетенции сотрудника»
Тема 23	Групповая динамика	Устный опрос, разбор ситуации
Тема 24	Конфликты в менеджменте	Устный опрос, практическое задание
Раздел 7. Факторы эффективности и качества менеджмента		
Тема 25	Модели организаций	Устный опрос
Тема 26	Эффективность менеджмента	Устный опрос

- при проведении экзамена:

ответ на вопросы билета. Собеседование по выбранным разделам дисциплины.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Тема 1

Обсуждение вопросов:

1. Человеческая деятельность, ее виды. Сущность понятия «управление». Виды управления.
2. Предпосылки возникновения и развития науки менеджмента
3. Сущность менеджмента. Менеджмент и управление.
4. Концепция менеджмента.

Задание: Анализ исторических форм организации.

Работа с основной и дополнительной литературой и интернет-источниками по теме «Исторические формы организации», выполнение в форме письменного отчета.

Тема 2

Примерные варианты тестовых заданий:

1. Какое из определений принципов менеджмента является наиболее полным и верным?

Принципы менеджмента - это:

- основные правила деятельности менеджеров
- законы и закономерности менеджмента
- концепции управления
- стандарты, нормы, нормативы выполнения работ

2. На что были направлены усилия различных школ менеджмента, рассматривающих организацию как закрытую систему?

	да	нет
на поиск множества разных подходов к работе		
на поиск оптимального использования ресурсов организации		
на повышение производительности труда рабочих		
на контроль всех видов затрат		
на рост объемов производства		
на повышение творчества в работе		
на сокращение числа норм, правил и стандартов		

3. Назовите школы, заложившие основы менеджмента как научной дисциплины в 1-ой половине XX века

4. Какие школы 1-ой половины XX века рассматривали человека как важнейший фактор роста и развития?

5. Какие школы и подходы оказали наибольшее влияние на формирование концепций и теорий менеджмента во 2-ой половине XX века

6. Назовите три важнейших открытия А.Файоля в науке управления.

Тема 3

Задание для проведения контрольной работы:

1. Описание организации, на базе которой происходит выполнение работы. На этом этапе студент дает краткое описание организации, на примере которой рассматривается проявление системных свойств.

2. На втором этапе приводится анализ деятельности организации, позволяющий выявить проявление следующих системных свойств:

- Множественность элементов
- Взаимосвязанность элементов
- Делимость
- Целостность
- Эмерджентность
- Структурированность
- Иерархичность
- Единство
- Связь с внешней средой

Форма контрольной работы: письменный отчет

Тема 4

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. В чем состоит сущность и содержание управленческого труда?
2. Каковы особенности управленческого труда? Дайте его характеристику.
3. Что означает разделение и кооперация управленческого труда?
4. Какие существуют виды разделения управленческого труда?
5. В чем суть функционального разделения управленческого труда?
6. В чем состоит суть делегирования полномочий и какова его роль в процессе разделения управленческого труда?
7. Какие существуют формы кооперации управленческого труда?
8. Каковы современные тенденции в процессе разделения и кооперации управленческого труда?

Типовые задания для контрольного тестирования:

1. Какие особенности свойственны управленческому труду как виду деятельности в организации.

Параметры управленческого труда	Особенности управленческого труда
Цель управленческого труда	

Объект управленческого труда	
Предмет управленческого труда	
Средства управленческого труда	
Характер управленческого труда	
Продукт управленческого труда	

2. Подчеркните функции управления, которые относятся к общим

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| А. Мотивация | Д. Прогнозирование |
| Б. Информирование | Е. Планирование |
| В. Контроль | Ж. Учет |
| Г. Принятие решений | З. Организовывание (организация) |

3. При выполнении каких общих функций управления принимаются следующие решения:

п/п	Типичные функциональные решения	Принимаются при выполнении общей функции
	Решение о главном направлении развития на стратегический период	
	Решение о структуре производства и управления	
	Разработка системы стимулирования роста производства	
	Установление ключевых целей развития на стратегический период	
	Решение о переходе на децентрализованную структуру управления	
	Определение способов контроля за деятельностью	
	Контроль хода выполнения планов	
	Введение новой системы премирования работников	
0	Усиление роли социальных факторов в стимулировании работников	
1	Изучение факторов внешней среды, оказывающих воздействие на стратегию развития организации	
2	Делегирование полномочий по принятию решений на низовые уровни управления	

4. Подчеркиванием выделите критерии разделения труда профессиональных управляющих (менеджеров):

1. технические средства управления
2. функции управления
3. технология (процесс) управления
4. стиль руководства;
5. профессиональный и квалификационный уровень
6. информационное обеспечение управления
7. иерархия в структуре управления.

5. По какому критерию выделены в составе аппарата управления такие категории работников, как руководители, специалисты и служащие:

1. функции управления;
2. стиль работы;

3. организация производства;
4. процесс управления;
5. уровень управления.

Тема 5

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Понятие «функция управления»
2. Состав функций управления
3. Раскрыть содержание планирования, организации, координации, мотивации и контроля как общих функций управления.

Тема 6

Типовое задание для проведения самостоятельной работы

Задание 1.

Корпорация «Академсервис», входящая в число самых крупных и надежных туристических фирм России, является холдингом. В её состав входят:

- 1) фирма-туроператор, занимающаяся въездным, выездным и внутренним туризмом.
- 2) сеть турагенств «Академэкспресс», которая насчитывает 17 отделений в Москве и 11 отделений в других городах России.
- 3) компании: «МКБ Лтд. Выставки и конференции» (занимается организацией и проведением туристических выставок и конференций в России и за рубежом); фирма «Интурсофт» (специализируется на разработке специальных компьютерных программ для туристического и гостиничного бизнеса) и «Академсервис-телеком» (занимается устройством телекоммуникаций в гостиничной сфере).

Как может быть сформулирована миссия данной организации?

Форма выполнения – письменный отчет.

Тема 7

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Какие факторы и условия вызывают необходимость разработки стратегических планов развития организаций?
2. Раскройте сущность и содержание стратегического менеджмента.
3. Каковы основные этапы процесса разработки стратегии развития организации?
4. Объясните, для чего необходима разработка вариантов стратегии развития организации?
5. Аналитическая работа при разработке стратегического плана: SWOT-анализ; PESTE-анализ;- матрица БКГ
6. Модель 5 сил конкуренции М. Портера
7. Конкурентные стратегии М. Портера
8. Стратегии концентрированного роста
9. Стратегии интегрированного роста.
10. Стратегии диверсифицированного роста.
11. Стратегии сокращения

Типовое задание:

Пример реализации стратегии конкретной организацией

На примерах конкретных организаций проанализировать выбранную стратегию развития

Задание:

1. Описать организацию, на базе которой происходит выполнение работы. На этом этапе студент дает краткое описание организации, на примере которой рассматривается

реализуемая стратегия (слушатель кратко описывает цели и задачи организации, раскрывает направления деятельности организации, перспективы ее развития).

2. На втором этапе приводится анализ стратегии организации (пути реализации целей организации, например, путем технологического, кадрового развития). Указать, к какой группе базовых стратегий относится стратегия, реализуемая организацией.

Форма контроля работы: письменный отчет с последующим опросом.

Тема 8

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Понятие организационной структуры управления, взаимосвязь ОСУ и функций управления.
2. Требования, предъявляемые к ОСУ.
3. Принципы построения ОСУ.
4. Проектирование ОСУ. Измерение ОСУ.
5. Виды ОСУ.
6. Механистический и органический тип ОСУ.
7. Факторы, влияющие на формирование и развитие ОСУ.

Типовые задания для проведения контрольной работы

Задание 1.

Из приведенных ниже характеристик выберите те, которые отражают недостатки матричной структуры управления.

1. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне.
2. Дублирование ресурсов и функций в аппаратах управления, рост управленческих затрат.
3. Недостаточная реакция на достижения в области науки и техники.
4. Возможный рост конфликтности, который может снизить быстроту реакции на изменения.
5. Ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций.
6. Возникновение проблем межфункциональной кооперации.
7. Усложнение централизованной координации.
8. Сложность в распределении ответственности за результаты между уровнями управления.
9. Двойственность полномочий и подчинения.

Задание 2.

На основе изучения характеристик механистического и органического типов структур управления определите, к каким типам структур управления относятся следующие характеристики (отметьте их значком + в таблице)

Характеристики	Механистический тип	Органический тип
Жесткое закрепление обязанностей и прав		
Формализация отношений		
Ориентация на проблемы		
Изменение лидеров		
Оценка по выполнению закрепленных функций		
Оценка по инициативности		

Иерархическая система контроля		
Многонаправленность коммуникаций		
Централизация управления		

Тема 9

Анализ ситуации (выдается студенту в виде раздаточного материала)

Типовое задание:

Проанализировать ситуацию «Мотивационная проблема в компании «ИНТЕРВАЛ»» с позиций различных теорий мотивации, ответить на вопросы

Вопросы для анализа ситуации в компании «интервал»

1. Что явилось причиной снижения производительности, участия и удовлетворения Бориса Клейновского?
2. Почему Борис Клейновский стал подыскивать новое место работы и покинул компанию «ИНТЕРВАЛ»?
3. Как мы можем объяснить поведение Бориса Клейновского и его мотивацию снижения работоспособности.

Дисфункции коммуникации и лидерства также способствовали развитию проблемы. Эта ситуация обрисовывает типичную мотивационную проблему, заключающуюся в умении поддерживать высокую исполнительность у одних служащих и развить эти навыки у других. В большинстве случаев мотивационные проблемы определяются вопросами получения определенных результатов от служащих. Мотивация влияет и в тоже время может оказаться под влиянием производительности. Что же заставляет индивида думать, чувствовать и вести себя определенным образом? Теория и практика в области мотивации сформировали системный путь диагностики степени мотивации и её реагирования. Понимание теорий мотиваций помогает в этом диагнозе, т.к. каждая из них может быть наложена на конкретную ситуацию, сложившуюся в конкретной организации.

4. Что же явилось причиной возникшей проблемы с точки зрения мотивации?
5. Можете ли вы выявить и сформулировать потребности Бориса Клейновского? Для анализа этой ситуации с помощью теории Маслоу постарайтесь ответить на следующие 3 вопроса:
 - 5-1) Какие из потребностей были удовлетворены?
 - 5-2) Какие из неудовлетворенных потребностей расположены на нижних уровнях иерархической структуры?
 - 5-3) Каким образом эти потребности могут быть удовлетворены?
6. Возможно ли, чтобы неудовлетворенные потребности высшего порядка вернули его к низшему уровню?

7. При использовании теории Альдерфера для анализа по вопросам мотивации в ситуации, сложившейся в компании «ИНТЕРВАЛ», мы можем задаться теми же вопросами, что и применялись для теории Маслоу, добавив, однако, ещё три:

7-1. Какие потребности целесообразно рассмотреть в данной ситуации? 7-2. Какие из них и каким образом были удовлетворены? 7-3. Какие из неудовлетворенных потребностей расположены на нижних ступеньках иерархической структуры?

- 7-4. Были ли попытки удовлетворения вторичных потребностей?
- 7-5. Наблюдается ли регрессия от вторичных потребностей к первичным?
- 7-6. Как может быть устранена неразрешенность вопросов удовлетворения ряда потребностей?

Каждая из потребностей может проявляться явным или скрытым образом. Хотя любой человек по МакКлиланду ооадаает всеми 3 потребностями, только одна способна мотивировать его поведение в каждый отдельный момент времени.

8. Какая из потребностей Бориса Клейновского, на Ваш взгляд является преобладающей? Совпадает ли она с основной потребностью Дмитрием Хоффмана?

9. Применима ли теория МакКлиланда для анализа ситуации в компании «ИНТЕРВАЛ»?

Для начала мы должны оценить степени потребности успеха, принадлежности и власти у Бориса, Дмитрия и Андрея. Затем необходимо too! нести характер сложившейся ситуации с потребностями вовлеченных в нее людей.

10. В отличие от других теорий, теория Герцберга сфокусирована на всеобъемлющем, полном удовлетворении, а не на отдельных составляющих его частях, т.е. удовлетворении, получаемом от какой-нибудь разрешенной потребности. Дайте анализ с позиций этой теории.

11. Если бы Борис Клейновский, например, ощущал, что он наиболее высокооплачиваем среди своих коллег, стал ли бы он жаловаться на это своему боссу?

12. Каким образом мы можем использовать теорию справедливости при мотивационном анализе.

13. Что упустил из внимания Дмитрий Хоффман при принятии на работу Андрея Рулёва? Как изменились поведение и позиция Дмитрия Хоффмана по отношению к Борису Клейновскому после появления Андрея Рулёва?

14. Рассмотрим теперь, как можно проанализировать ситуацию в компании «ИНТЕРВАЛ» с точки зрения теории подкрепления. Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

14-1. Какова желаемая линия поведения для сотрудников компании? Что более желал от Бориса Клейновского Дмитрий Хоффман: проявления инициативы или подчинения директивам? Ценил ли он работу Бориса Клейновского?

14-2. Достаточно ли четко просматриваются линии поведения служащих? Конечно, личная работа труднее поддаётся измерению, чем работа по "спускаемым" сверху директивам.

14-3. Что могло выступать в качестве стимулов в данной ситуации?

14-4. Когда были привлечены стимулирующие факторы?

Следует отметить, что теорию подкрепления нельзя рассматривать изолированно. Вознаграждения и стимулы должны отвечать личным желаниям индивида и применяться ко всем работникам. Кроме того, менеджеру нужно уяснить линию поведения, которую он хочет стимулировать. А вознаграждения должны быть соизмеримы с эффективностью работника.

15. Как же объясняет теория ожиданий мотивационные проблемы, возникшие в компании «ИНТЕРВАЛ»? Дайте ответы на следующие вопросы:

15-1. Существует ли ожидание у индивида, что его усилия приведут к награде? Было ли это ожидание у Бориса Клейновского?

15-2. Надеялся ли Борис Клейновский на то, что его усилия будут отмечены руководством?

15-3. Какова ценность награды, получаемой работником?

Форма контроля: письменный отчет с последующим опросом.

Типовое задание для проведения тестирования:

Тест 1.

Укажите, какая из представленных ниже формулировок наиболее точно отражает цели мотивации

1. удовлетворять потребности людей
2. активизировать деятельность работников и побудить их эффективно трудиться для достижения целей организации
3. заставить людей продуктивно работать
4. вознаградить людей за результаты труда

Тест 2.

Какое из приведенных положений наиболее правильно отражает сущность мотивации

1. принцип управления
2. технология управления
3. функция управления
4. метод управления
5. закон управления
6. стадия процесса управления

Тест 3.

Классифицируйте все перечисленные виды и формы стимулов по трем группам: денежные материальные (ДМ), неденежные материальные (НДМ) и нематериальные (НМ).

1. заработная плата
2. объявление благодарности
3. награждение орденами за трудовые заслуги
4. награждение ценными подарками
5. привлечение сотрудников к управлению
6. улучшение условий труда
7. премии
8. предоставление льгот на оплату жилья и коммунальных услуг
9. надбавки
10. участие в прибыли
11. награждение грамотой
12. введение гибкого графика работы
13. предоставление льготных путевок на отдых и лечение
14. применение программ обогащения труда
15. использование ротации кадров как формы мотивации
16. привлечение персонала к разработке и принятию решений
17. добровольное медицинское страхование персонала за счет средств организации
18. организация льготного питания
19. предоставление спецодежды
20. предоставление служебного транспорта
21. покупка жилья сотрудникам организации
22. предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска
23. сокращение продолжительности рабочей недели без уменьшения размера оплаты труда
24. обеспечение гарантии занятости
25. предоставление отдельного кабинета
26. эргономика рабочего места, дизайн, удобная и комфортная мебель
27. оснащение рабочего места современными техническими средствами

ДМ-_____ НДМ-_____ НМ-_____

Тема 10

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Приведите определение функции контроля и охарактеризуйте ее роль в управлении организацией.
2. Какие этапы выделяются в процессе контроля?
3. Какие виды контроля осуществляются в организации?
4. Что понимается под стандартами организации и как они принимаются?
5. Какие факторы оказывают влияние на эффективность контроля?
6. Какие методы используются в процессе контроля? Назовите оставляющие системы контроля.
7. Какие задачи контроля позволяют решать бюджетирование, тотальное управление качеством и система сбалансированных показателей?
8. Объясните специфику контрольной деятельности в условиях финансово-экономического кризиса.
9. Почему концепция бережливого производства является актуальной для внедрения в кризисных условиях?

Типовое задание для проведения контрольной работы

Задание 1.

Определите, какие виды работ и оценочные показатели отражают интересы четырех функциональных подсистем организации (отметьте их знаком + в таблице 1)

Таблица 1

Показатели оценки работы функциональных подсистем	Маркетинг	Производство	Финансы	Персонал
График выпуска продукции				
Затраты на производство				
Стратегия развития рынка				
Затраты на НИР и ОКР				
Ритмичность выпуска				
Показатели обновления продукции				
Производительность труда				
Внедрение нововведений				
Обучение, повышение квалификации и переподготовка персонала				
Показатели использования производственного оборудования				
Управление оборотными средствами				
Объем производства продукции (услуг)				
Объем продаж				
Организация труда работников				
Ценные бумаги организации				
Система оплаты труда работающих				
Рентабельность работы (производства)				
Распределение прибыли				
Использование производственной мощности предприятия				
Продвижение товаров (услуг)				
Ценообразование				
Доля продукции на рынке продаж				

Тема 11

Типовое задание для проведения индивидуальной самостоятельной работы:

Упражнение 1

Цель: Овладеть навыками анализа ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникации.

Задание: Проанализируйте следующую ситуацию.

В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации». О каких коммуникациях идет речь в следующем общении.

Упражнение 2

Цель: Овладеть навыками анализа практической ситуации и научиться выявлять различные виды коммуникаций.

Задание: Проанализируйте следующую ситуацию из практики деятельности компании.

В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников. В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как: - уважение к работнику,- стремление оказать активную помощь клиенту,- работа в команде,- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение на общее собрание всего коллектива подразделения. О каких коммуникациях идет речь в следующем случае из практики.

Тема 12

Индивидуальный опрос

1. Процесс управления: понятие, содержание, основные свойства.

2. Типология процессов управления

Тема 13

Форма проведения самостоятельной работы: анализ ситуации

Типовое задание:

Дайте анализ ситуации. Ответьте на вопросы:

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?
2. Какой ущерб нанесен цеху?
3. Какое можно было принять управленческое решение, чтобы уменьшить вероятность ошибок и негативных последствий конфликта?

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 минут до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины – заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

На требование мастера Ломова разгрузить груз рабочие ответили отказом, выставив условие – оплата за сверхурочные по 20 у.е. Они мотивировали это тем, что им надоело через день оставаться после работы и «отдываться» за плохую организацию дела. Тогда мастер отправился к начальнику цеха и объяснил ему положение. Тот не стал вникать в подробности ситуации и потребовал немедленной разгрузки машин, упрекнув мастера в неспособности организовать работу. Мастер в ответ указал начальнику цеха на необходимость своевременной организации подвоза, чтобы избежать простоя рабочих. Начальник цеха собирает рабочих и категорически отказывается платить им по 20 у.е. за сверхурочную работу, мотивируя это тем, что они не устали. Бригада ушла, ситуация осложнилась. Чтобы разгрузить машины, необходимо срочно кого-то искать. Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает выплатить им по 15 у.е. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки. На следующий день, придя на работу, он узнает, что четыре грузчика из его бригады (всего 7

человек) подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха. Тот обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было. Начальник ОТиЗ посочувствовал, но отказался помочь, отослав его к заместителю директора. А тот высказал идею, что платить должны виновные, а он не может оплатить одночасовую работу по 15 у.е. на человека. Вызвав начальника отдела снабжения, он предлагает ему оплатить издержки, на что тот отвечает, что, очевидно, не было заказных машин и надо узнать у диспетчера. Диспетчер также отрицает свою вину, поскольку он вовремя отправил машины, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник. Заведующий складом, в свою очередь, объяснил причину задержки не проблемами с техникой, а тем, что инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке.

Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 у.е.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.
2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 у.е.).
3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор наиболее активным рабочим, отказавшимся выполнить его приказ. Мастер Ломов подает заявление об уходе. Через две недели из цеха уволилось пять человек.

Форма контроля: письменный отчет с последующим опросом

Тема 14

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Дать классификацию методов управления.
2. Что включают в себя общенаучные методы управления?
3. Раскрыть содержание системного подхода как общенаучного метода познания.
4. В чем состоит сущность комплексного подхода к исследованию проблем управления?
5. В чем состоит сущность экспериментирования как метода познания? Приведите примеры использования эксперимента в практике управления.
6. Какова роль социологических исследований как метода изучения?
7. В чем состоит сущность моделирования? Каковы его возможности для исследования проблем управления? Какие виды моделей используются в этой области?
8. Раскройте основное содержание ретроспективного подхода.

Тема 15

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Какие методы используются при разработке управленческих решений?
2. В чем сущность метода экспертных оценок?
3. Раскрыть содержание метода мозгового штурма.
4. Какие экономико-математические методы используются при оптимизации управленческих решений?
5. Какие методы используются при организации выполнения управленческих решений?
6. Какие виды и методы контроля используются при

реализации управленческих решений? 7. Раскрыть состав методов, используемых при реализации основных функций управления

Тема 16

Контрольное тестирование по разделу 3. Процесс и методы менеджмента

Типовое задание для проведения тестирования: Ответить на вопросы теста:

1. Укажите номер правильного ответа.

Методы управления - это:

- а) способы воздействия руководителя на подчиненных для достижения поставленных целей
- б) правила, нормы поведения подчиненных в организации
- в) специализированные виды деятельности

2. Методы науки управления – это _____

3. Укажите номера всех правильных ответов. Какими особенностями обладают экономические методы управления?

- а) обладают однозначностью
- б) требуют времени для анализа использования
- в) побудительный характер
- г) быстрота восприятия
- д) косвенный характер воздействия
- е) отсутствие автоматизма действий работников
- ж) длительный период воздействия

4. Соотнесите между собой методы управления и их определения. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр

- 1) экономические
- 2) организационно- распорядительные
- 3) социальные
- 4) психологические

- а) совокупность способов воздействия на коллектив (и отдельных работников) для регулирования взаимоотношений между его членами;
- б) совокупность способов воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него;
- в) способы воздействия на формирование и совершенствование организационных отношений в управляющей и управляемой подсистемах;
- г) система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

5. Сгруппируйте приведенные ниже способы решения управленческих проблем по их отнесению к той или иной группе общенаучных методов. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр

- 1). Способ рассмотрения управляющей и управляемой системы в виде целостного комплекса взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью.
- 2). Описание экономических объектов, закономерностей, связей и процессов посредством математических знаков и связывающей их совокупности математических соотношений.

- 3). Системный анализ.
- 4). Способ определения роли возможных мотивов поведения и характера взаимоотношений в трудовом коллективе (социально-психологический климат) и за его пределами.
- 5). Выявление свойств системы, ее внутренних и внешних связей.
- 6). Научно поставленный опыт проверки возможных решений на одном или нескольких объектах, проводимый на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления организацией.
- 7). Построение моделей управляемого объекта или субъекта управления, которые облегчают изучение их свойств и особенностей поведения.
- 8). Способ исследования возникновения, формирования и развития объектов в хронологической последовательности.
- 9). Способ рассмотрения управленческих отношений и их конкретных форм в единстве с общими свойствами и устойчивыми взаимосвязями важнейших элементов, образующих их структуру.
- а) системный подход использует;
 - б) комплексный подход;
 - в) конкретно-исторический подход;
 - г) моделирование;
 - д) экспериментирование;
 - е) методы социологических исследований;
 - ж) экономико-математические методы.

Тема 17

Анализ ситуаций.

Практическое занятие выполняется студентами в микрогруппах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

Типовое задание для проведения анализа ситуаций по теме «Основополагающие законы организации»

Задание 1. Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

Задание 2. Приведите примеры, как действует в социальных системах закон самосохранения. Какие действия может предпринимать руководитель организации, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды?

Задание 3. Раскройте суть закона развития. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.

Задание 4. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Тема 18

Анализ ситуаций.

Практическое занятие выполняется студентами в микрогруппах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

Типовое задание для проведения анализа ситуаций по теме «Принципы статической и динамической организации»

Задание 1. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

- Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу. В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

- При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться.

- В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Тема 19

Анализ ситуаций.

Практическое занятие выполняется студентами в микрогруппах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

Типовое задание для проведения анализа ситуаций по теме «Лидерство и стиль управления»

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал.

Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Тема 20

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Власть в менеджменте: понятие, виды и источники.
2. Баланс власти в организации.
3. Внутренние и внешние группы влияния в организации.

Тема 21

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Понятие и роль корпоративной культуры организации
2. Основные элементы корпоративной культуры
3. Свойства и уровни культуры
4. Функции культуры
5. Типы культуры
6. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
7. Формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры.

Тема 22

Групповая творческая работа «Построение модели компетенций сотрудника организации»

Практическое занятие выполняется студентами в микрогруппах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

Задание:

- Построить модель компетенций сотрудника организации для конкретной должности.
- Оценить реальное состояние компетенции сотрудника по составляющим модели компетенции (самооценка).

- Выявить соответствие (несоответствие) компетенций сотрудника требованиям должности в организации.
- Определить способы воздействия на индивида при выявлении расхождения компетенции сотрудника и требований должности.

Этапы выполнения задания

1.Описание организации, на базе которой происходит выполнение работы

На этом этапе группа кратко описывает цели и задачи организации, на примере которой строится модель. Раскрываются направления деятельности организации, перспективы ее развития, основные требования к специалистам.

- 2. Определение составляющих модели компетенции сотрудника для конкретной должности:** определяются навыки, необходимые для занятия должности, желаемые модели поведения, ключевые знания, заполняется табл.1. Определяются допустимые баллы для занятия должности.
- 3. Определение реальных составляющих модели компетенции сотрудника (самооценка по 5 балльной системе, заполняется табл.3).**
- 4. Выявление расхождения требуемых компетенций с компетенциями, имеющимися у сотрудника.**
- 5. Формулирование способов воздействия на сотрудника для сокращения выявленных расхождений по составляющим компетенции.**

Таблица 1. Составляющие модели компетенции сотрудника

Навыки	Модели поведения	Знания

В табл. 2 приведен пример модели компетенций Руководителя отдела продаж по работе с магазинами компании ХХХ.

Таблица 2. Составляющие модели компетенции «Руководитель отдела по работе с магазинами»

Навыки	Модели поведения	Знания
<ul style="list-style-type: none"> • Навыки продаж • Ведения переговоров • Анализа деятельности • Коммуникаций с клиентами и сотрудниками • Планирования деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Слышать и излагать информацию • Оценивать, быть внимательным к клиентам • Проявлять инициативу • Взаимодействовать с клиентами • Учить и обучать 	<ul style="list-style-type: none"> • Должностных обязанностей • Документов внутренней отчетности компании • Методов управления клиентами • Техники продаж и переговоров Ассортимента продукции

При сравнении компетенций (навыков, знаний, моделей поведения), с теми, которые требуются для конкретной должности, оценка (в учебных целях) проводится методом самооценки, заполняется таблица 3.

В каждой графе оцениваются проявленные компетенции, общая сумма баллов сравнивается с максимально возможной по каждой составляющей и делается ввод о необходимых мерах воздействия.

Табл.3 Пример оценки специалиста по составляющим компетенции

Навыки	б аллы	Модели поведения	б аллы	Знания	б аллы
• Навыки продаж	3	• Слышать и излагать информацию	5	• Должностных обязанностей	5
• Ведения переговоров	3	• Оценивать, быть внимательным к клиентам	4	• Документов внутренней отчетности компании	4
• Анализа деятельности	5	• Проявлять инициативу	3	• Методов управления клиентами	4
• Коммуникаций с клиентами и сотрудниками	4	• Взаимодействовать с клиентами	5	• Техники продаж и переговоров	3
• Планирования деятельности	4	• Учить и обучать	4	Ассортимента продукции	3
Итого:	1 9		2 1		1 9
	И з 25		И з 25		И з 25

По результатам самооценки делаются выводы о соответствии (несоответствии) составляющих моделей компетенции требованиям организации. Предлагаются мероприятия по достижению соответствия.

Пример выводов по результатам оценки для «Руководителя отдела по работе с магазинами»

1. Необходимо улучшить знания ассортимента продукции и техники ведения переговоров

решение: в период с апреля по май прослушать курс лекций по специфике продукции с аттестационной оценкой по итогам, принять участие в тренинге по переговорам в марте месяце.

2. Необходимо улучшить навыки продаж

решение: провести тренинг «Техники продаж» в период с мая по июнь месяц.

Форма контроля: письменный отчет.

Тема 23

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Понятие группы. Классификация групп
2. Причины формирования групп
3. Стадии развития групп
4. Характеристики группы
5. Формальные и неформальные группы в организации
6. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе

Разбор ситуации «Автомобильный салон»

Форма проведения: анализ ситуации

Типовое задание:

1. Определить, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским?
3. Разработать систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Составить прогноз последствий предлагаемых мер на ближайший год.

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем широко используются неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти язык с любым молодым человеком (до 30 лет), придерживается свободного образа жизни.

Васильев – «педант» - запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец), уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его «стихия – продажи», а не возня с бумажками.

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем, чтобы ввести работу площадки в организационные рамки, убрать панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но которые не использовались данным коллективом, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, используемые данным коллективом продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить, социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Форма контроля: письменный отчет с последующим опросом

Тема 24

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Основные понятия теории конфликтов
2. Виды конфликтов
3. Причины конфликтов
4. Методы разрешения конфликтов

Практическое задание «Разработка методов управления конфликтной ситуацией, возникающей из-за особенностей восприятия»

Задачи практической работы:

- отработка навыков описания конфликтной ситуации, возникающей из-за особенностей восприятия индивида;
- отработка навыков построения карты конфликта.
- выявление способов урегулирования возникшего конфликта.

Типовое задание:

1. Описание организации, на базе которой происходит выполнение работы. На этом этапе студент кратко описывает цели и задачи организации, на примере которой раскрывается ситуация.

2. На втором этапе приводится описание конфликта или конфликтной ситуации (из опыта своей деятельности, по литературным источникам, информации из периодической печати, интернета), возникающего из-за особенностей восприятия индивида.

Например,

- неадекватное восприятие мотивации, используемой в организации;
 - сложные отношения внутри организации;
 - непонимание в оценке деятельности специалиста;
 - сложности групповой работы;
 - несоответствие квалификации поставленным перед сотрудником задачам;
 - нездоровая конкуренция в подразделении;
 - прочие.
3. Составляется карты конфликта (объекта, субъектов конфликта, причины возникновения).
 4. Разрабатываются предложения по урегулированию конфликта.
 5. Осуществляется прогноз последствий выдвинутых предложений по устранению конфликта.

Форма контроля: письменный отчет

Тема 25

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Понятие модели организаций. Варианты классификации организационных моделей.
2. Основные модели организации с точки зрения школ менеджмента
3. Современная модель организации. Характеристика постиндустриальной организации.

Тема 26

Устный индивидуальный опрос по вопросам:

1. Понятие «эффективность управления». Эффективность организации и эффективность управления: их взаимосвязь и соотношение.

2. Содержание понятий: эффект, эффективность, результат, результативность, экономическая эффективность.
3. Показатели измерения эффективности организации
4. Пути повышения эффективности управления.

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	Готовность разрешать различные социальные конфликты для продуктивной работы в команде.
		УК ОС-3.2	Готовность организовать совместную работу группы, распределять роли в команде.
УК ОС-8	Способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций.	УК ОС-8.1	Готовность следовать нормам безопасного поведения, адекватной оценки рисков в профессиональной деятельности
		УК-ОС-8.2.	Готовность определять безопасные и эффективные формы и методы управления.
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	ОПК-6.1	Готовность разрешать различные социальные конфликты для продуктивной работы в команде.
		ОПК-6.2	Готовность использовать современные модели и методы рационального решения управленческих проблем.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-3.1	- пользуется методом принятия решений в коллективной работе над совместными проектами	- владеет методом принятия решений в коллективной работе над совместными проектами группы

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	группы.	
УК ОС-3.2	- Использует категориально-понятийный аппарат науки управления.	- Владеет категориально-понятийным аппаратом науки управления.
УК ОС-8.1	- Выбирает основные параметры анализа исторических событий и процессов.	- Навыками использования знаниями о прошлом управленческом опыте для прогнозирования современных трендов.
УК ОС-8.2	- Оценивает возможности и перспективы развития личности; роль гуманистических ценностей в истории менеджмента. - принимает решения в условиях неопределенности и риска.	- Понимает основные механизмы функционирования социума, ориентируется в многообразии современных социальных проблем. - Владеет навыками управления операционной деятельностью в условиях неопределенности и риска.
ОПК-6.1	- Исследует историко-культурное многообразие управленческих форм. - Оценивает возможности и перспективы развития личности роль гуманистических ценностей в истории менеджмента.	- Владеет методикой оценки перспектив развития современной науки управления. - Понимает основные механизмы функционирования социума, ориентируется в многообразии современных социальных проблем
ОПК-6.2	- Выбирает основные параметры анализа исторических событий и процессов. - Анализирует деятельность организации для принятия решения в условиях неопределенности и риска.	- Владеет навыками использования знаниями о прошлом управленческом опыте для прогнозирования современных трендов. - Владеет навыками управления операционной деятельностью в условиях неопределенности и риска.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.Б.13 «Теория менеджмента» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме ответа на вопросы выбранного билета и собеседования по выбранным разделам дисциплины.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Вопросы промежуточной аттестации

1. Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Сущность и содержание менеджмента.
2. Предпосылки возникновения и развития науки менеджмента.
3. Типология менеджмента.
4. Соотношение теории и практики менеджмента, науки и искусства менеджмента.
5. Понятие «принцип управления». Принципы управления, предложенные А.Файолем.

6. Развитие принципов управления. Состав и содержание принципов управления в настоящее время.
7. Школа научного управления: основные положения и значение.
8. Классическая административная школа управления: основные положения, научный и практический вклад
9. Школы поведенческих наук и человеческих отношений: основные положения, научный и практический вклад.
10. Основные положения и значение теорий X, Y, Z.
11. Сущность системного подхода к управлению организацией.
12. Ситуационный подход к управлению организацией.
13. Школа количественных измерений в менеджменте.
14. Стратегический подход к управлению.
15. Инновационный подход к управлению.
16. Современные теории управления (Теория инноваций и лидерства. Управление знаниями. Менеджмент человеческих ресурсов. Менеджмент интеллектуального капитала. Менеджмент сетевой экономики.)
17. Система управления организацией: управляющая и управляемая подсистемы.
18. Характеристика организации как открытой социально-экономической системы.
19. Организация как объект менеджмента. Характерные черты организаций.
20. Классификации организаций: критерии и роль.
21. Виды хозяйственных организаций, их характеристика.
22. Характеристика функциональных подсистем производственной организации (маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, менеджмент)
23. Внутренняя среда организации: состав и содержание элементов.
24. Внешняя среда организации: состав и содержание элементов.
25. Влияние среды на функционирование производственной организации: этап массового производства, этап массового сбыта, постиндустриальный этап
26. Состав процессов в организации и их роль в создании стоимости.
27. Понятие и роль управленческого персонала в менеджменте организации. Классификация управленческого персонала. Требования, предъявляемые к управленческому персоналу.
28. Особенности управленческого труда.
29. Разделение и кооперация управленческого труда: понятие, виды и их характеристика, значение в менеджменте организации. Современные тенденции в разделении и кооперации управленческого труда.
30. Роль руководителя в менеджменте организации и содержание его труда. Требования, предъявляемые к руководителю.
31. Понятие «функция менеджмента». Основные признаки функций менеджмента.
32. Роль функций в теории и практике менеджмента.
33. Классификация функций менеджмента.
34. Характеристика общих и конкретных функций менеджмента.
35. Изменение состава и содержания функций менеджмента под воздействием факторов внешней среды.
36. Планирование как функция управления организацией. Система планов организации: состав, содержание и виды.
37. Миссия организации: определение и формулировка.
38. Цели управления, их классификация: Требования к постановке целей управления
39. Метод «дерево целей».
40. Управление по целям (результатам).
41. Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента.
42. Этапы стратегического планирования и их характеристика.
43. Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT – анализ. PESTE-анализ. Матрица БКГ.

44. Эталонные стратегии развития (концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения).
45. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
46. Реализация стратегии. Метод 7S, ССП. Стратегический контроль.
47. Организация как функция менеджмента.
48. Контроль как функция управления
49. Понятие «организационная структура управления» (ОСУ). Элементы ОСУ.
50. Требования, предъявляемые к ОСУ.
51. Характеристика линейной структуры управления.
52. Характеристика функциональной структуры управления.
53. Характеристика линейно-штабной структуры управления.
54. Характеристика линейно-функциональной структуры управления.
55. Характеристика матричной структуры управления
56. Дивизиональные структуры управления: понятие, виды, достоинства и недостатки, условия применения.
57. Бригадные структуры управления: понятие, виды, достоинства и недостатки, условия применения.
58. Гибкие структуры управления: сущность, виды, причины возникновения.
59. Принципы формирования и развития организационных структур управления.
60. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.
61. Взаимосвязь функций и организационных структур управления.
62. Сравнительная характеристика органических и иерархических структур управления
63. Проблемы формирования и развития организационных структур управления в современных условиях.
64. Понятия: “потребность”, “интересы”, “мотивы”, “стимулы” и их соотношение.
65. Мотивация как функция управления.
66. Роль мотивации в менеджменте организации. Мотивация персонала в организациях России.
67. Содержательные теории мотивации: понятие, состав, сравнительная характеристика.
68. Процессуальные теории мотивации: понятие, состав, характеристика.
69. Коммуникации в процессе менеджмента: понятие, роль, классификация.
70. Процесс коммуникации, основные его элементы.
71. Роль обратной связи в процессе коммуникаций
72. Барьеры на пути эффективных коммуникаций в менеджменте организации.
73. Понятие и роль информации в процессе менеджмента. Качественные и количественные характеристики информации, используемой в процессе менеджмента.
74. Классификация информации, используемой в процессе менеджмента.
75. Информационные системы в менеджменте. Современные информационные технологии, используемые в процессе менеджмента.
76. Процесс менеджмента: понятие и основные характеристики.
77. Этапы и стадии процесса менеджмента.
78. Содержание процесса менеджмента.
79. Цель и её роль в процессе менеджмента.
80. Типология процессов менеджмента.
81. Управленческие решения: понятие, основные свойства и роль в процессе менеджмента. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
82. Понятие и классификация управленческих решений.
83. Схема разработки и реализации управленческих решений.
84. Общая характеристика методов разработки и принятия управленческих решений.
85. Эффективность и качество управленческих решений, и факторы, влияющие на них.
86. Понятие и классификация методов менеджмента.
87. Методы исследования проблем менеджмента (Общенаучные методы менеджмента)

88. Методы организационного воздействия: понятие, особенности, роль в системе методов, состав, общая характеристика.
89. Методы распорядительного воздействия: понятие, особенности, роль в системе методов, состав, общая характеристика.
90. Экономические методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав, общая характеристика.
91. Социальные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав, общая характеристика.
92. Психологические методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав, краткая характеристика.
93. Законы организации: состав, характеристика, применение.
94. Роль законов и принципов менеджмента в повышении эффективности деятельности организаций.
95. Закон синергии и его применение
96. Жизненный цикл организаций
97. Закон композиции и пропорциональности и его применение
98. Закон информированности-упорядоченности и его применение
99. Закон развития и его применение
100. Закон единства анализа/синтеза и его применение
101. Факторы, определяющие поведение индивида в организации
102. Природные свойства личности, их влияние на поведение
103. Влияние демографических характеристик на поведение индивида в организации
104. Восприятие личности: сущность, значение.
105. Факторы, которые влияют на восприятие человека на работе
106. Особенности восприятия, их влияние на поведение личности
107. Модели компетенции сотрудника, их зависимость от цели развития организации.
108. Установки личности: природа и функции, способы изменения установок личности в организации
109. Содержание Я-концепция личности, ее практический смысл
110. Организационно значимые черты личности и возможности прогнозирования поведения на основе черт личности (локус контроля, самоадаптация, макиавеллизм, самооценка и др.)
111. Управление поведением сотрудников в организации
112. Руководство и лидерство. Руководитель как лидер.
113. Теории лидерства и их развитие в современных условиях.
114. Качества и функции лидера
115. Общая характеристика поведенческих теорий лидерства
116. Типы стилей руководства и их сравнительная характеристика
117. Общая характеристика ситуационных теорий лидерства
118. Власть в менеджменте: понятие, виды и источники.
119. Баланс власти в организации
120. Организационная (корпоративная) культура как элемент и инструмент управления организацией.
121. Влияние организационной культуры на конкурентоспособность и эффективность деятельности организации.
122. Основные элементы корпоративной культуры
123. Типология корпоративной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну).
124. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
125. Группы в организации: понятие, классификация, характеристики.
126. Теории группообразования. Проблемы взаимодействия формальных и неформальных групп в организациях.
127. Этапы формирования и развития групп.

128. Влияние групповых форм работы на повышение эффективности деятельности организации.
129. Групповая сплоченность и ее влияние на эффективность работы группы. Факторы, влияющие на групповую сплоченность.
130. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группах.
131. Команды как особая разновидность групп: сходство и различие, модель формирования.
132. Роль конфликтов в менеджменте организации. Виды и причины конфликтов.
133. Методы разрешения и профилактики конфликтов в организациях.
134. Модели организаций
135. Понятие «эффективность управления». Эффективность организации и эффективность управления: их взаимосвязь и соотношение.
136. Содержание понятий: эффект, эффективность, результат, результативность, экономическая эффективность.
137. Показатели измерения эффективности организации

4.3. Методические материалы

Методические материалы к контролю по темам №№1,4,5,7,8,10,12,14,15,20,21,23-26.

Формой текущего контроля успеваемости по данным темам является устный опрос.

Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематического устного изложения изученного материала. При оценке ответов в рамках опросов учитываются два аспекта: 1) владение категориальным аппаратом (теоретическая база) и 2) умение применить полученные в ходе семинарских занятий и самостоятельной работы знания и навыки в простых производственных ситуациях.

Шкала оценивания для текущей аттестации по темам №1,4,5,7,8,10,12,14,15,20,21,23-26

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом 2. даны правильные ответы на вопросы по пройденному материалу применительно к его использованию в профессиональной среде с использованием профессиональной терминологии
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата.

Методические материалы к контролю по теме №2,4,8,9-11,16.

Формой текущего контроля успеваемости по теме №4 является тестирование. Каждый из вопросов предполагает 3-5 вариантов ответа. В зависимости от уточнения, данного в вопросе, следует выбрать один или более правильных ответов.

Шкала оценивания для текущей аттестации по теме №4

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на более 60% вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы на 60% вопросов или менее.

Методические материалы к контролю по темам №3,6-10,13,17-19,22-24.

Задания в виде аналитических и хозяйственных ситуаций направлены на развитие логического мышления, представляют возможность бакалаврам сформулировать и высказать самостоятельные суждения и являются достаточно эффективным способом закрепления полученных теоретических знаний. Практические задания по материалам условного предприятия помогут приобрести навыки принятия решений в конкретных ситуациях.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. проанализированы указанные в задании аспекты деятельности выбранной организации 2. на основе проведенного анализа подготовлены предложения по структуре требуемых организационных изменений
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом задание выполнено не в полном объеме и на недостаточном уровне

Методические материалы к промежуточной аттестации

Шкала оценивания.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине Б1.Б.13 «Теория менеджмента»

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	<p>На уровне знаний: Природа и роль групповых форм работы в современных условиях функционирования организации, их потенциальные преимущества и недостатки</p> <p>На уровне умений: Строить модели эффективного функционирования рабочих групп и команд в организации, исходя из реальных условий ее существования</p> <p>На уровне навыков: Современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации</p> <p>Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене. Умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</p>
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по

	существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине Б1.Б.13 «Теория менеджмента» представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся по вопросам, готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к экзамену.

Текущая аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;

- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий на диспутах, опросах, при защите рефератов и домашнего задания.

Кроме того, оценивание студента проводится на *контрольной неделе* соответствии с распоряжением проректора по учебной работе. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Практические занятия дисциплины «Теория менеджмента» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить

дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для экзамена.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература:

1. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Е.В. Алябина [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 705 с. — 978-5-7782-2404-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>
2. Маслова Е.Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум для бакалавров / Е.Л. Маслова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 160 с. — 978-5-394-02217-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52272.html>
3. Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>
4. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

Управление организацией: учебник для студ. вузов/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, кол. авт. ГУУ – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012

6.2. Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание/И. Ансофф, пер. с англ. и ред. А.Н. Петров – М.: Питер, 2011
2. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.- Режим доступа:<http://znanium.com/bookread.php?book=395912>
3. Веснин В.Р. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 616 с. - Режим доступа: <http://book.ru/view/900240/2>
4. Гапоненко А.Л. [Менеджмент. Учебник для бакалавров](#) - М.: Издательство Юрайт, 2014
5. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с. - Режим доступа:<http://znanium.com/bookread.php?book=372816>

6. Иванова, Л. В. Менеджмент. Практикум / Л. В. Иванова; Под ред. Л.В.Ивановой. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 191 с. – Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread.php?book=396711>
7. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с– Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=472457>
8. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров/Э.М. Коротков – 2-е изд., испр. и доп., - М.:Юрайт, 2013
9. Лайкер, Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota [Электронный ресурс] / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. — 5-е изд.— М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 584 с. Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519168>
10. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие по направлению «Менеджмент»: [бакалавриат и магистратура]/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин - М.: ЭКСМО, 2010
11. Латфуллин, Г. Р., Райченко А.В. Теория организации [Текст] : учебник для бакалавров, обуч-ся по спец. 061100 "Менеджмент орг.", 061000 "Гос. и муницип. упр." / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко ; ГУУ. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 448 с.
12. Ли Якокка, Уильям Новак. Карьера менеджера, пер. с англ. – Минск:Попурри, 2014.
13. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 256 с. – Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread.php?book=420361>
14. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : [учеб. пособие] / М. Х. Мескон , М. Альберт , Ф. Хедоури , пер. с англ. и ред. О. И. Медведь - 3-е изд. - М. : Вильямс , 2012. - 665 с. : рис., табл.
15. Мильнер Б. З. Теория организации [Электронный ресурс]: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с. - Режим доступа:
<http://www.znanium.com/bookread.php?book=325586>
16. [Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник для бакалавров](#)/А.А. Литвинюк, С.Ж.Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. - М.: Издательство Юрайт, 2015
17. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие/Под.ред. проф. В.П. Пугачева- М.:ИНФРА-М,2011.-394с.
18. Нив Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга – – М.: Альпина Паблишер, 2014.
19. Опыт менеджера: Учебное пособие / К. Ховард, Э.М. Коротков. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 224 с.- Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread.php?book=347242>
20. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата/Под ред. Смирновой В.Г. - М.: Изд. ЮРАЙТ, 2014
21. Организационное поведение: учебник для студ. вузов/Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2010
22. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты...): Учеб. пос. / С.Д.Резник и др.; Под ред. С.Д.Резника - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. - Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread.php?book=389913>
23. Основы менеджмента: Учебник/Егоршина А.П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 350 с. Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=507285>
24. Пинк, Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует [Электронный ресурс] / Дэниел Пинк; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 274 с. - Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=519087>

25. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов – М.: Альпина Паблишер, 2015.
26. Практический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 330с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=468883>
27. Райченко А.В. Общий менеджмент. Учебник для программы МВА. Издание 2-е +СД - М.: «Инфра-М», 2011.
28. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 239 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=452653#>
29. Теория и искусство управления. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. – М.: ГУУ, 2011.
30. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=538741>
31. Теория менеджмента. Учебник./Под ред. А.М.Лялина. - СПб.: Питер, 2010.
32. Теория менеджмента, 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата/Под ред. Афанасьева В.Я. - М.: Юрайт, 2015.
33. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 384 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=397344>
34. Теория организации и организационное поведение. Учебник для магистров/Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко - М.: Юрайт, 2014. – 471 с.
35. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.: - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=396003>
36. Хохлова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие / Т.П. Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=509399#none>
37. 454 вопроса по менеджменту: Учебное пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 101 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=406122>

6.3. Интернет-ресурсы:

1. Административно-управленческий портал. — URL: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>.
2. Менеджмент в России и за рубежом — www.dis.ru
3. Управление персоналом – <http://www.top-personnel.ru>
4. Проблемы теории и практики управления – www.ptpu.ru
5. Теория и практика менеджмента.- www.socioego.ru
6. Электронный научно-практический журнал «Оригинальные исследования». - <http://ores.su/index.php>
7. Юридический бизнес - деловой журнал - <http://www.legal-business.ru/legal-community/177>
8. Российский экономический интернет-журнал <http://ecsocman.hse.ru/articles/j16075060/>
9. Кадровый менеджмент – <http://www.hrm.ru>
10. Сайт международного сообщества менеджеров. — URL: <http://www.executive.ru>
11. Портал корпоративного менеджмента. — URL: <http://cfin.ru>.
12. Интернет-ресурс www.arsvitae.ru
13. Интернет-ресурс www.uhr.ru
14. www.md-management.ru
15. www.cfin.ru
16. www.euromanagement.ru
1. www.iteam.ru - Портал Iteam – Технология корпоративного управления
2. <http://www.imicor.ru> - Консалтинговая компания «Имикор»
3. <http://www.ancor.ru> - Консалтинговая компания «АНКОР»

4. <http://www.shl.ru> – Консалтинговая компания SHL
5. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). — URL: <http://www.akeu.ru>.
6. Сайт факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. — URL: <http://www.spa.msu.ru>.
7. Сайт «Управление изменениями в компании». — <http://www.markus.spb.ru>.
8. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». - <http://ecsocman.edu.ru> На этом портале через «Журнальный зал» возможен свободный доступ к деловым и научным российским и зарубежным периодическим журналам, например:
9. [Бизнес, менеджмент и право](#)
10. [Бизнес-образование](#)
11. [Компания](#)
12. [Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены](#)
13. [Персонал Микс](#)
14. [Проблемы управления](#)
15. [Психология в экономике и управлении](#)
16. [РБК](#)
17. [Российский экономический журнал](#)
18. [Секрет фирмы](#)
19. [Управление компаниями](#)
20. [Эксперт](#)

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)

- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com Обзор СМИ](#)
- [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [World Bank Elibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)