

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,
митрополита Московского»

Кафедра экономики и бизнес-развития

УТВЕРЖДАЮ

Ректор _____

протоиерей Димитрий Лескин

« 28 » 06 20 19 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Квалификация выпускника бакалавр

Тольятти
2019

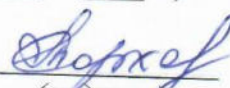
Рабочая программа разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.11.2015 № 1327 (зарегистрировано в Минюсте России 30.11.2015, № 39906); учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций».

Составители рабочей программы: профессор, д.э.н., доц. И.Н. Махмудова

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и бизнес-развития

(протокол № 9 от "16" 06 2019 г.)

Заведующий кафедрой


(подпись)

А.Н. Торхова

Информация об актуализации рабочей программы дисциплины:


Протокол заседания кафедры № _____ от "____" _____ 20____ г.

Протокол заседания кафедры № _____ от "____" _____ 20____ г.

Протокол заседания кафедры № _____ от "____" _____ 20____ г.

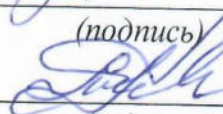
СОГЛАСОВАНО

Руководитель управления
образовательных программ


(подпись)

В.В. Козлякова

Зав. библиотекой


(подпись)

Т.Н. Козловская

Оглавление

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ	4
1.1. Цели и задачи изучения дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
1.4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	7
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
2.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	8
2.2. Содержание разделов дисциплины	8
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ	9
3.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	9
3.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	10
3.3. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем.....	10
3.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины	11
4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ	12
4.1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций.....	12
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания компетенций.....	14
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	34

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

Цель – сформировать навыки выработки управленческих решений и управления ситуацией в конкретной производственной/деловой среде, управления предприятием в измененных условиях.

Задачи:

- 1) видеть деловую ситуацию в целом, принимать эффективные управленческие решения;
- 2) разрабатывать стратегию и политику развития организации;
- 3) формировать умение студентов понимать сущность, основные принципы и функции менеджмента;
- 4) развивать умение критически оценивать различные теории, школы и подходы, существующие в данной области;
- 5) выработать умение разбираться в основных проблемах и тенденциях развития менеджмента в современных условиях;
- 6) использовать полученные теоретические знания для решения конкретных управленческих задач;
- 7) воспитывать качества лидера-управленца.

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

Код	Наименование	Результаты обучения	
ОК-7	Способность к самоорганизации и самообразованию	знать	- технологии самообразования; - техники работы со справочной литературой, электронными ресурсами сети Интернет; - способы обобщения результатов языкового, речевого и социокультурного наблюдения в виде схем, правил, таблиц, знания компьютера и т. д.
		уметь	- организовать собственную познавательную деятельность (выбор источников познания и форм самообразования, планирование, организация рабочего места, самоконтроль); - актуализировать приобретенные знания в опыте общения и преодолении языковых трудностей; - осуществлять поиск, извлекать информацию, обрабатывать ее, выполнять синтез, критический анализ, интерпретацию и передачу ее содержания адекватно поставленной цели;
		владеть	- навыками самостоятельного овладения знаниями и умениями при использовании различных источников и в разных формах самообразования (чтении, слушании, наблюдении и т. д.); - нравственно-волевыми качествами личности (активностью и

			<p>настойчивостью в овладении языком, действенными мотивами, стойкими познавательными интересами, развитием потребности в языковом самообразовании на основе осознания личной значимости постоянного пополнения знаний);</p> <p>- стремлением к профессиональному росту и творческому саморазвитию, и конкурентоспособности.</p>
ОПК-4	Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	знать	<p>- объект и предмет менеджмента</p> <p>- задачи менеджмента и ее взаимосвязь с другими науками;</p> <p>- природу управления и исторические тенденции развития системы менеджмента</p> <p>- особенности управленческой деятельности, ее содержание;</p> <p>- организационные структуры управления и современные подходы к их совершенствованию;</p>
		уметь	<p>- выбирать наиболее рациональные способы принятия решений;</p> <p>- планировать, организовывать, координировать, мотивировать и контролировать работу как отдельных специалистов, так и целых структурных подразделений;</p>
		владеть	<p>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</p> <p>– навыками деловых коммуникаций</p> <p>– навыками использования теоретического материала для анализа проблем коммуникационного менеджмента,</p> <p>– методами управления;</p> <p>– технологиями выработки управленческих решений</p>
ПК-9	Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	знать	-теорию и практику управления человеческими ресурсами
		уметь	-рассчитывать конкретные экономические показатели
		владеть	<p>-приемами лидерского поведения в группе;</p> <p>- навыками комплексной оценки эффективности кадровых решений;</p>
ПК-10	Способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные	знать	<p>– механизмы и принципы формирования организационно-коммуникационной структуры,</p> <p>– общие характеристики управления формированием организационных коммуникаций,</p> <p>– современные технологии принятия управленческих решений;</p>

	технологии		– стили и методы управления
		уметь	– содержательно разрабатывать коммуникационные мероприятия, проводить их с помощью медиасредств и без них; – выделять целевые группы и группы взаимодействия, – разрабатывать коммуникационные проекты,
		владеть	– профессиональными техниками оценки компетенций персонала и измерять его результаты поведения; – приемами создания корпоративных коммуникаций; – опытом ведения дискуссии по проблемам коммуникационного менеджмента.
ПК-11	Способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	знать	- основные этапы реализации управленческих решений; - основные инструменты и технологии регулирующего воздействия субъектов управления при реализации управленческих решений; - методы, применяемые в процессе разработки и реализации управленческого решения;
		уметь	- применять методы оценки регулирующего воздействия для определения эффективности реализации управленческих решений; - оценивать результаты реализации управленческих решений и эффективность принятых решений; - применять методы принятия решений для повышения эффективности деятельности предприятий с учетом социально-экономических показателей, рисков и возможных социально-экономических последствий - на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
		владеть	- навыками организации работы коллектива для реализации управленческих решений; - технологией выявления эффекта регулирующего воздействия в процессе принятия и реализации управленческих решений; - навыками по использованию методологии комплексного принятия решений по оптимизации финансово-экономической деятельности в условиях решения многокритериальных задач.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная дисциплина относится к дисциплинам базовой части учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций».

Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами/ модулями, практиками: «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Логика и теория аргументации», «История экономических учений», «Информационные технологии в профессиональной деятельности».

Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной: «Конфликтология», «Логистика», «Методы прогнозирования и принятия решений», «Инвестиционный анализ», «Антикризисное управление», «Стратегическое планирование на предприятии», «Управление проектами», «Анализ финансово-хозяйственной деятельности», «Бизнес-планирование».

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

Количество зачетных единиц	4				
Часов по учебному плану	144				
Виды контроля в семестрах:	Экзамены	Зачеты	Курсовые работы	Контрольные работы	
	3	-	-	-	

Курс	1		2		3		4		5		Итого
Семестр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Зачетных единиц по семестрам			4								4
Лекции (ч)			4								4
Лабораторные (ч.)											
Практические (ч.)			4								4
Контактная работа студента с преподавателем (ч.)			8								8
Сам. работа (ч.)			127								127
Контроль (ч.)			9								9
Итого (ч.)			144								144

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Раздел	Количество академических часов – всего	из них			
		Лекций	Лабораторных	Практических	Самостоятельная работа
Модуль 1. Становление и развитие теории менеджмента	67	2		2	63
Тема 1.1. Сущность и классификация функций менеджмента 1. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента 2 Организация как функция менеджмента 3. Мотивация деятельности в менеджменте 4. Координация и контроль в системе менеджмента 5. Сущность и виды управленческих решений	33	1		1	31
Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации Интегрированные процессы в менеджменте Методы принятия решений, эффективность менеджмента Стратегический менеджмент Инновационный менеджмент	34	1		1	32
Модуль 2. Руководство в системе менеджмента	68	2		2	64
Тема 2.1. Процесс и методы принятия и реализации управленческих решений Информационно – коммуникационное обеспечение; Управление конфликтами в организации;	34	1		1	32
Тема 2.2. Руководство; самоменеджмент и формирование имиджа руководителя; управление конфликтами в организации. Корпоративная организация и корпоративная культура	34	1		1	32
Подготовка к экзамену	9				
Итого	144	4		4	127

2.2. Содержание разделов дисциплины

Модуль 1. Становление и развитие теории менеджмента

Тема 1.1. Сущность и классификация функций менеджмента. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Координация и контроль в системе менеджмента. Сущность и виды управленческих решений.

Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации. Интегрированные процессы в менеджменте – построение организационной структуры управления. Методы принятия

решений, эффективность менеджмента. Стратегический менеджмент. Инновационный менеджмент.

Модуль 2. Руководство в системе менеджмента

Тема 2.1. Процесс и методы принятия и реализации управленческих решений. Информационно – коммуникационное обеспечение. Управление конфликтами в организации.

Тема 2.2. Руководство; самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Управление конфликтами в организации. Корпоративная организация и корпоративная культура.

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

3.1.1. Основная литература:

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 304 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253791>
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
3. Маслова, Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Е.Л. Маслова. - М. : Дашков и Ко, 2015. - 333 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253891>
4. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. -- URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

3.1.2. Дополнительная литература:

1. Егорова, М.В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М.В. Егорова ; Федеральное агентство по образованию, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский государственный технологический университет». - Казань : б.и., 2010. - 143 с. : табл., схем. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258868>
2. Менеджмент: Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О.И. Аборнева, Н.И. Астахова, А.В. Бутов и др. ; под ред. Л.В. Иванова. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 190 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118328>
3. Набиев, Р.А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 368 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=225971>
4. Набиев, Р.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. - М. : Финансы и статистика, 2011. - 144 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63571>
5. Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Сорокина. - М. : Юнити-Дана, 2008. - 143 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83026>
6. Мартынов, Л.М. Инфоком-менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Л.М. Мартынов. - М. : Логос, 2007. - 400 с. - (Новая Университетская Библиотека). - - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89835>

7. Набиев, Р.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 368 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=225971>

3.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. ippnou.ru - Институт проблем предпринимательства. Информация о курсах повышения квалификации, мастер-классах, тренингах. Материалы по международным стандартам финансовой отчетности. Статьи о менеджменте управления, персоналом и др
2. mevriz.ru - Журнал "Менеджмент в России и за рубежом". Материалы посвященные различным аспектам менеджмента. Материалы по теории, организации и экономике менеджмента. Данный сайт посвящен вопросам целеполагания, планирования, организации и контроля деятельности на предприятии: общий менеджмент.
3. mba-journal.ru - Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» — Миссия журнала МБА состоит в представлении целевой аудитории комплексной и систематизированной в соответствии с принятой рубрикацией теоретико-методологической и практико-ориентированной информации.
4. «Генеральный директор» - Персональный журнал руководителя. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/>
5. rjm.ru – Российский журнал менеджмента. Научно-практический журнал Менеджмент сегодня представлен постатейно в электронном виде. Основные темы сайта: Стратегические схемы; Управление ресурсами
6. Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
7. dis.ru - Журнал "Финансовый менеджмент». На данном сайте журнала «Финансовый менеджмент» обсуждаются вопросы корпоративных финансов и финансового рынка, финансового анализа и планирования.
8. «Маркетинг & Менеджмент. Как повысить эффективность бизнеса (дайджест)». – Режим доступа: http://www.infowave.ru/lib/periodicals/58_marketing&management/
9. «Коммерческий директор» - Профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/>
10. Сайт [pro-personal](http://www.pro-personal.ru). – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru>.
11. «Справочник кадровика» - журнал. – Режим доступа: <http://e.spravkadrovika.ru/>
12. <http://www.grebennikov-eurasia.ru/marketing/7/> - сайт журнала «Бренд-менеджмент»
13. Журнал «Справочник по управлению персоналом».
14. www.HR-Director.ru - Журнал «Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами»
15. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».
16. www.Chelt.ru Журнал «Человек и труд».
17. Журнал «Экономика и управление».
18. www.HR-Journal.ru

3.3. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем

3.3.1. Перечень информационных технологий:

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- чтение лекций с использованием мультимедийных средств;
- поиск информации с использованием сети Интернет;
- выполнение учебных заданий с использованием электронного офиса;
- компьютерное тестирование;

- организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты;
- использование электронной информационно-образовательной среды института, образовательных ресурсов по дисциплине в электронной системе управления обучением Moodle.

3.3.2. Перечень программного обеспечения:

Наименование программного обеспечения	Лицензионное программное обеспечение	Свободно распространяемое программное обеспечение
Операционная система MS Windows	+	
Электронный офис MS Office	+	
Программный пакет для работы с электронной интерактивной доской SmartNotebook	+	
Электронная система управления обучением Moodle		+

3.3.3. Перечень информационных справочных систем, профессиональных баз данных

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн – ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для обучения в высшей школе. Режим доступа: www.biblioclub.ru.
2. Консультант плюс. Справочно-правовая система - обзоры законодательства, финансовые консультации, актуальная справочная информация, статьи. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

3.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещение для учебных занятий	Технические средства обучения, мультимедийное оборудование, лабораторное оборудование
Аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения (электронная интерактивная доска или медиаоборудование и проекционный экран)
Аудитория для самостоятельной работы	Компьютерный класс, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций

Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы/темы дисциплины	Формы учебной работы	Оценочные средства
Модуль 1. Становление и развитие теории менеджмента			
ОК-7 ОПК-4 ПК-9 ПК-10 ПК-11	Тема 1.1. Сущность и классификация функций менеджмента 1. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента 2 Организация как функция менеджмента 3. Мотивация деятельности в менеджменте 4. Координация и контроль в системе менеджмента 5. Сущность и виды управленческих решений	Ролевые игры, упражнения, решение ситуаций. Отработка навыков управления. Дискуссии	Конспект. План проведения мероприятия Опрос.
ОК-7 ОПК-4 ПК-9 ПК-10 ПК-11	Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации Интегрированные процессы в менеджменте – построение организационной структуры управления. Методы принятия решений, эффективность менеджмента Стратегический менеджмент Инновационный менеджмент	Кейс – составление деловых писем Проведение совещания Собеседование Отработка навыка построения организационной структуры управления.	Конспект решения кейса. Деловые письма. Программа совещания. Опрос. Структуры управления.
Модуль 2. Руководство в системе менеджмента			
ОК-7 ОПК-4 ПК-9 ПК-10 ПК-11	Тема 2.1. Процесс и методы принятия и реализации управленческих решений Информационно – коммуникационное обеспечение; Управление конфликтами в организации;	Ролевые игры, кейсы, упражнения.	Конспект. Решение.
ОК-7 ОПК-4 ПК-9 ПК-10 ПК-11	Тема 2.2. Руководство; самоменеджмент и формирование имиджа руководителя; управление конфликтами в организации. Корпоративная организация и корпоративная культура	Кейс дискуссия. Изучение учебной литературы по темам модуля	Письмо, приказ, служебная записка, Доклад. Собеседование
ОК-7 ОПК-4 ПК-9	Подготовка к промежуточной аттестации	Подготовка к экзамену	экзамен

ПК-10			
ПК-11			

Полученные в ходе аудиторных занятий знания, представления и техники практической работы учащиеся применяют при выполнении учебных заданий. Учебные задания выдаются студентам последовательно и сопровождаются разъяснениями по их выполнению с указанием конечного срока сдачи выполненного задания. В процессе их выполнения формируется представление о персональной образовательной траектории студента на время обучения в вузе. Учебные задания выполняются студентами самостоятельно вне рамок аудиторных занятий с опорой на выданные инструкции и учебные материалы, осваиваемые студентами в самостоятельном режиме.

Освоение учебных тем курса проверяется посредством проведения тематических письменных тестов и контрольных работ. По результатам прохождения контрольных испытаний каждому участнику начисляется соответствующее количество баллов.

Выполнение заданий учитывается по следующим показателям.

1. Выполнение индивидуальных учебных заданий (ИУЗ)

Каждое выполненное в срок учебное задание оценивается преподавателем соответствующим количеством баллов на основании разработанных критериев. Для тех, кто не уложился в установленные сроки, предоставляется дополнительное время; в этом случае следует снижение оценки (в 2 раза). Более детальное рассмотрение некоторых вопросов учебных тем достигается за счет подготовки студентами докладов, рефератов, требования к которым предъявляются как к учебным заданиям. Отказ от выполнения или несоответствующее предъявленным требованиям выполнение задания трактуется как невыполнение учебного задания.

2. Контрольные точки (результаты текущей успеваемости)

Для подведения итогов по результатам освоения *учебного модуля 1:*

Демонстрируют навыки разработки организационно-управленческих структур организаций в индивидуально заданных для них ситуациях, студенты выполняют кейс-задания (оформляют ответ в виде реферата и презентации) или делают сообщение в виде доклада, участвуют в дискуссионных формах работы на занятии;

Для подведения итогов по результатам освоения *учебного модуля 2:*

При выполнении индивидуальных заданий студенты должны участвовать в деловых играх на занятии и принимать научно обоснованные управленческие решения, чтобы иметь допуск к промежуточной аттестации в виде предварительного тестирования и окончательного собеседования на экзамене, проходящем в форме ответов на вопросы билета.

3. Промежуточная аттестация учебной работы

Проводится в форме собеседования на экзамене.

Критерии оценивания:

Оценка	Критерии оценки
«Отлично»	Студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе изучения стандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией.
«Хорошо»	Студент продемонстрировал прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации.
«Удовлетворительно»	Студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию.
«Неудовлетворительно»	Студент усвоил некоторые элементарные знания по основным вопросам дисциплины, но не овладел необходимой системой знаний.

Оценки **"отлично"** заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание материала дисциплины, умение свободно отвечать на вопросы, знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка "отлично" выставляется студентам, правильно ответившим на оба экзаменационных вопроса, с приведение практических примеров и усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала.

Оценки **"хорошо"** заслуживает студент обнаруживший полное знание учебного материала, успешно выполняющий предусмотренные в дисциплине задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка "хорошо" выставляется студентам, правильно ответившие на оба экзаменационных вопроса показавшим систематический характер знаний.

Оценки **"удовлетворительно"** заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка "удовлетворительно" выставляется студентам, правильно ответившим на один вопрос, а во втором допустившим погрешности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка **"неудовлетворительно"** выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в ответах на экзаменационные вопросы.

4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания компетенций

Перечень оценочных средств

- 1) Примерная тематика творческих заданий для подготовки докладов
- 2) Примерная тематика вопросов для кейса,
- 3) Темы для деловых/ролевых игр
- 4) Темы для дискуссии
- 5) Банк тестовых заданий
- 6) Вопросы к экзамену

Фонд оценочных средств текущего контроля

1. Примерная тематика творческих заданий для подготовки докладов

Рекомендации по написанию доклада

Студент может в течении учебного семестра подготовить доклад. Оценивается доклад по трем критериям: информативность, регламент, форма подачи. Под информативностью понимается актуальность изложенной информации, приведение примеров в применении данной темы на практике или современную позицию на данную тему. Под регламентом подразумевается, что длительность доклада должна составлять 5 минут. Форма подачи – это насколько интересно докладчик выступает, правильность доклада, красноречие, умение ответить на дополнительные вопросы.

Перечень докладов:

1. Процесс управления, наука управления и системы управления.
2. Влияние внешней и внутренней среды организации на процесс управления
3. Основные факторы успеха практической деятельности менеджменте.
4. Процесс принятия и реализации управленческих решений в менеджменте.

5. Основные проблемы менеджмента в XXI веке.
6. Развитие управленческой мысли в последней четверти XX века.
7. Вопросы применения системного, ситуационного и оперативного подхода в менеджменте.
8. Характеристика организации как системы.
9. Учет внешней и внутренней среды организации в управлении.
10. Управление по целям: основные черты и особенности.
11. Стратегическое управление как средство обеспечения стабильности организации в условиях нестабильной внешней среды.
12. Основные стратегии, применяемые крупными компаниями.
13. Соотношение стратегии и тактики в менеджменте.
14. Распределение полномочий: централизация и децентрализация управления.
15. Демократизация управления и управление с помощью команд и групп.
16. Планирование как важнейшая функция менеджмента.
17. Организационные структуры управления: направления развития и основные проблемы.
18. Проблемно-целевое управление и органические структуры: основные черты и особенности.
19. Сущность, стадии и формы управленческого контроля.
20. Стратегическое управление как средство обеспечения стабильности организации в условиях нестабильной внешней среды.
21. Основные стратегии, применяемые крупными компаниями.
22. Соотношение стратегии и тактики в менеджменте.
23. Распределение полномочий: централизация и децентрализация управления.
24. Демократизация управления и управление с помощью команд и групп.
25. Эффективный контроль: этапы, формы, основные требования.

Критерии оценивания:

«Зачтено» – логично, доказательно, актуально в соответствии с ситуацией изложена суть вопроса, свободное владение тематическим материалом, деловая предприимчивость; нестандартность мышления; разработан проект реализации кейса, рассчитан результат внедрения проектного решения.

«Не зачтено» – имеются проблемы с владением материала по теме, отсутствие коммуникативной базы в решении проблемы; стандартное мышление; большие затруднения в критической ситуации.

2. Примерная тематика вопросов для кейса

ВЫБОР ПРИОРИТЕТА

Постановка задачи. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Цель: приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Методические указания

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

1. Работу только над действительно важными и необходимыми задачами.
2. Решение задач в соответствии с их неотложностью.
3. Достижение наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.

4. Исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

N п/ п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочно сть	важнос ть	
1.	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет
2.	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3.	Консультация у юриста	да	нет	да
4.	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5.	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6.	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7.	Передача документов в архив	нет	да	да
8.	Проведение совещания по организации рекламной кампании	нет	нет	да
9.	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10.	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11.	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12.	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	да	да	нет
13.	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14.	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

Критерии оценивания:

«Зачтено» – логично, доказательно, актуально в соответствии с ситуацией изложена суть вопроса, свободное владение тематическим материалом, деловая предприимчивость; нестандартность мышления; разработан проект реализации кейса, рассчитан результат внедрения проектного решения.

«Не зачтено» – имеются проблемы с владением материала по теме, отсутствие коммуникативной базы в решении проблемы; стандартное мышление; большие затруднения в критической ситуации.

3. Темы для деловых игр

1. Вступление в должность
2. Мозговой штурм – способ генерации новых идей
3. Текучка в деятельности руководителя
4. Формирование коллектива
5. Я – руководитель
6. Сокращение кадров.

Деловая игра 1. «Вступление в должность»

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на должность, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и

стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

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

Правила рассмотрения ситуации

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

Порядок разработки ситуации.

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

Игра включает пять этапов.

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

момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

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

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

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

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

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

Деловая игра 2. "Мозговой штурм" - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

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

Порядок проведения деловой игры

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.
2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.
3. *"Мозговая атака" поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.
4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. *Сообщение о результатах "мозговой атаки".* Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

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

- Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
- Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
- В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
- Помните: оптимизм и уверенность удесятерят умственную и психическую энергию человека
- За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:
 - заслуживает данная проблема моего внимания?
 - что дает ее решение?
 - кому и для чего это нужно?
 - что произойдет, если ничего не менять?
 - что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

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

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

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

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

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

Деловая игра 3. "Текучка" в деятельности руководителя

Цели и задачи деловой игры

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

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

Задача студентов - находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

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

Порядок проведения деловой игры

1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. *Систематизация информации.*

Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);
- упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда;
- события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

3. *Анализ информации*

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

- 1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
 - 2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
 - 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;
 - 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
 - 5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.
4. *Заключительным этапом* может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

Рекомендации по ведению дискуссии

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

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

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

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

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

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

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

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

Аналитическая таблица

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

Сценарий деловой игры

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

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

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

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

директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

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

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

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

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

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

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

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

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

Деловая игра 4. «Формирование коллектива»

Описание деловой игры и постановка задачи

Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры — разработка рекомендаций по развитию

самоуправления учащихся, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

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

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров — бригадиров социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета бригады; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределение стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

Методические указания

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

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

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

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

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

только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине — трудовому вкладу.

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

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому слушателю с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения. Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов показан в таблице.

Таблица

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

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

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

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

Деловая игра 5. «Я - руководитель»

Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей

деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела

Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее и среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по воду систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.

2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;

- активность группы поддержки (команды претендента);

- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;

- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
						итого
1. Морозов М.						20
2. Иванов И.						
3.						
4.						
5.						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Критерии оценивания:

«Зачтено» — логично, доказательно, актуально в соответствии с ситуацией изложена суть вопроса, свободное владение тематическим материалом, деловая предприимчивость; нестандартность мышления; разработан проект реализации кейса, рассчитан результат внедрения проектного решения.

«Не зачтено» — имеются проблемы с владением материала по теме, отсутствие коммуникативной базы в решении проблемы; стандартное мышление; большие затруднения в критической ситуации.

4. Темы для дискуссии

1. Становление и развитие теории менеджмента: классификация (типология) управления.
2. Характеристика менеджмента как процесса, как искусства управления, как аппарата управления, как категории людей.
3. Типы и виды менеджмента, уровня управления в организации.
4. Организационные структуры управления: их достоинства и недостатки.
5. Функции и принципы управления
6. Школы управления: административная школа (А.Файоль, Л.Гьюлик, Л.Урвик, ДЖ. Муни, Г.Эмерсон)
7. Школы научного управления (Ф.Тейлор, Гилберты, Г.Гатт, Г.Форд)
8. Школа человеческих отношений (Э.Мэйо, Г.Мюнстерберг, М.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор).
9. Количественная школа или новая школа науки управления (Р.Аккоф, С.Бир, Д.Экман, А.Энтховен, Э.Квейд)
10. Современные подходы к менеджменту, ключевые положения: теория «7-С» (Т.Питерс, Р.Уотерман, Р.Паскаль, Э.Атос), системный подход к управлению (П.Друкер, Н.Винер, К.Шеннон, Ч.Бернар), ситуационный подход (теория адаптации, теория глобальной стратегии), процессный подход (А.Файоль), теория «идеальной бюрократии» (М.Вебер), «управление по целям» (П.Друкер), теория «ХиУ» (Д.Мак-Грегор), теория «Z» (У.Оучи).
11. Организационные формы управления: этапы создания предприятия.
12. Классификация организация и их характеристики.
13. Внутренняя и внешняя среда организации (фирмы), SWOT – анализ.
14. Линейная структура управления: недостатки и достоинства. Примеры.
15. Функциональная структура управления: недостатки и достоинства. Примеры.
16. Линейно-функциональная структура управления, её особенности. Примеры.
17. Дивизиональная структура управления: недостатки и достоинства. Примеры.
18. Матричная структура управления: её особенности.
19. Сетевая структура управления: её особенности.
20. Стратегия деятельности организации: типы, виды (стратегия диверсификации, сокращения, небольших фирм, относительного продукта, интеграционного роста, возможностей по товарам/рынкам).
21. Технологии современного менеджмента: методы управления.
22. Теории мотивации: содержательные (А.Маслоу, Мак-Клеланд, Ф.Герцберг) и процессуальные (К.Левин, В.Врум).
23. Контроль как функция менеджмента: этапы, виды контроля, технология.
24. Информационные сети: первичные - «звезда», «круг», «шпора», вторичные – «тент», «палатка», «дом».
25. Виды деловых совещаний, алгоритм его организации и проведения.
26. Управленческие решения: виды решений, алгоритм процесс принятия, требования к выработке и характеристики управленческих решений.
27. Формальные и неформальные группы, механизм формирования и управления.
28. Типы конфликтов, методы регулирования конфликтной ситуации, анализ и управление конфликтами.
29. Управление стрессами.
30. Управление организационной структурой.
31. Управление организационной культурой фирмы: уровни, характеристики, формирование и методы поддержания.
32. Власть и лидерство в деятельности менеджеров: источники власти, особенности лидерства.

33. Теории лидерского поведения («решетка менеджмента» - матрица Блейка-Моутона, 4 системы по Лайкерту, 3 стиля лидерства по К.Левину, «Барометр управления» - А.Чернявский, 4 типа лидерства согласно концепции вознаграждения и наказания).
34. Управление изменениями.
35. Методы поиска новых идей и решений: мозговой штурм, его разновидности (анонимный, дидактический, деструктивно-конструктивный, конференция идей, метод 635, синектика, метод Дельфи, идейная инженерия, техника триггерная, др.), стадии, mind-management, разработка интеллект-карт.
36. Самоменеджмент. Планирование рабочего времени менеджера. Анализ использования рабочего времени.
37. Методы упорядочения планов рабочего времени (метод «Альп» по принципу Паретто, выбор приоритетов с помощью анализ АБВ, ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра).
38. Стратегический менеджмент
39. Инновационный менеджмент
40. Международный менеджмент

Критерии оценивания:

«Зачтено» – логично, доказательно, актуально в соответствии с ситуацией изложена суть вопроса, свободное владение тематическим материалом, деловая предприимчивость; нестандартность мышления; разработан проект реализации кейса, рассчитан результат внедрения проектного решения.

«Не зачтено» – имеются проблемы с владением материала по теме, отсутствие коммуникативной базы в решении проблемы; стандартное мышление; большие затруднения в критической ситуации.

5. Банк тестовых заданий

Банк тестовых заданий по дисциплине – URL:<http://elearn.pravinst.ru:180/>

Примеры тестовых заданий:

1. Оценка количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации - это:
 - а) Продуктивность
 - б) Производительность
 - в) Рентабельность
2. Пятиуровневую иерархию человеческих потребностей разработал:
 - а) Герцберг
 - б) МакГрегор
 - в) МакКлеланд
 - г) Маслоу
3. Развитие и использование творческих способностей в интересах организации предполагает:
 - а) Теория «У»
 - б) Теория «Х»
4. Степень приближения организации к поставленной цели – это:
 - а) Продуктивность
 - б) Рентабельность
 - в) Эффективность
 - г) Производительность
5. Сущностью американского менеджмента является:
 - а) Управление вещами
 - б) Корпоративное предпринимательство с ориентацией на прибыль
 - в) Системный подход к управлению

г) Управление людьми

6. Какими системами в основном занимается менеджмент?

- а) Открытыми
- б) Закрытыми
- в) Закрытыми и подсистемами закрытого типа
- г) Закрытыми и подсистемами открытого типа

7. Чаще прибегают к ротации в:

- а) США
- б) России
- в) Англии
- г) Японии

8. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а) Степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- б) Степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- в) Уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- г) Уровень превышения своих полномочий

9. Для того, чтобы контроль был эффективным, должен быть:

- а) Всеобъемлющим
- б) Постоянно действующим
- в) Экономным
- г) Независимым

10. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- а) Работоспособность
- б) Прогнозирование человеческого поведения
- в) Лидерство
- г) Прогнозирование спроса на продукцию

11. Тактика – это?

- а) Долгосрочная стратегия
- б) Краткосрочная стратегия
- в) Среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- г) Среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

12. В чем заключается принцип единства управления?

- а) У любого служащего (работника) может только один руководитель
- б) Полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек
- в) Число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
- г) Ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

13. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- а) Отсутствие возможности получить информацию другими методами
- б) Нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- в) Сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- г) При отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

14. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- а) Интенсификация мыслительного процесса
- б) Анализ нестандартных решений
- в) Выявление альтернатив
- г) Вовлечение всех участников в процесс принятия решений

15. Развитию принципов научного управления в США способствовало:

- а) Трудолюбие свободных граждан
- б) Поддержка Англии
- в) Формирование крупных отраслей промышленности и предприятий
- г) Соппротивление Франции

16. Менеджмент – это наука, изучающая:

- а) Рыночные отношения
- б) Управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами
- в) Способы финансирования системы здравоохранения
- г) Структуру рынка

17. Какая система лежит в основе всемирно известной системы «Ноль дефектов»?

- а) Система Филиппа Кросби
- б) Саратовская системы бездефектного изготовления продукции (БИП)
- в) Львовская система бездефектного труда (СБТ)
- г) Система TQM

18. Какую информацию должны включать входные данные для анализа СМК со стороны руководства?

- а) Обратную связь от потребителей
- б) Результаты проверок (аудитов)
- в) Функционирование процессов
- г) Соответствие продукции
- д) Статус предупреждающих и корректирующих действий
- е) Последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа
- ж) Изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, рекомендации по улучшению

19. Семейство стандартов ИСО 9000 содержит требования:

- а) К продукции
- б) К процессам
- в) К СМК

20. Целями контроля и анализа затрат на качество являются:

- а) Оценка эффективности СМК
- б) Определение и корректировка задач структурных подразделений организации в области качества
- в) Определение необходимости внедрения новых методов обеспечения качества для улучшения экономического положения организации

21 Доведение до исполнителей принятых руководителем решений обеспечивается посредством _____ операций

- а) служебно-коммуникационных
- б) аналитико-конструктивных
- в) распорядительных и координационных
- г) информационно-технических
- д) контрольно-оценочных

Критерии оценки:

Верный ответ	Оценка	Критерии оценки
81-100	«Отлично»	Студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе изучения стандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией.
65-80	«Хорошо»	Студент продемонстрировал прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации.
51-64	«Удовлетворительно»	Студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию.
Менее 50 %	«Неудовлетворительно»	Студент усвоил некоторые элементарные знания по основным вопросам дисциплины, но не овладел необходимой системой знаний.

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации

Типовые вопросы к экзамену

1. Природа управления и исторические тенденции развития
2. Правовое регулирование управленческой деятельности организации
3. Интегрированные процессы в менеджменте
4. Внешняя и внутренняя среда организации
5. Делегирование и эффективное распределение полномочий в менеджменте
6. Типы и основные характеристики организационных структур управления. Факторы, определяющие организационное построение
7. Эффективность менеджмента организации: критерии и оценка
8. Содержание и цели организационной деятельности.
9. Понятие организационной структуры фирмы
10. Сущность и классификация функций менеджмента
11. Функции менеджмента
12. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента
13. Планирование как функция менеджмента: цели, задачи, принципы. Перспективное, среднесрочное и текущее планирование. Виды планов.
14. Организация как функция менеджмента
15. Мотивация как функция менеджмента. Основные задачи и методы мотивации
16. Материальные и неэкономические способы мотивации.
17. Координация и контроль в системе менеджмента
18. Сущность контроля. Стадии, объекты, формы и средства реализации контроля
19. Сущность и виды управленческих решений
20. Процесс принятия и реализации управленческих решений
21. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
22. Методы принятия решений
23. Информационно – коммуникационное обеспечение
24. Управление конфликтами, изменениями
25. Руководство в системе менеджмента
26. Руководитель, его роль в организации, задачи, цели.
27. Руководство и лидерство. Лидерство как высший стиль руководства
28. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя
29. Основные стили руководства
30. Роль коллектива в менеджменте. Управление формальными и неформальными группами.
31. Социо – факторы и этика организации
32. Основы управления персоналом
33. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности
34. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности
35. Принципы работы с общественностью
36. Корпоративная организация и корпоративная культура
37. Стратегический менеджмент
38. Инновационный менеджмент
39. Международный менеджмент
40. Оперативное планирование деятельности исполнителей.
41. Организация управленческого труда.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Модуль 1 Становление и развитие теории менеджмента

Цель и задачи изучения Модуля 1

Цель – сформировать общее научное понимание о выборе тех или иных принципов и методов управления предприятием, уметь выполнять аналитические работы, развивать наблюдательность и понимание содержания процесса.

Задачи:

- Грамотно подбирать инструменты управленческой деятельности;
- Уметь разрабатывать эффективные управленческие решения по построению эффективной организационной структуры управления предприятием.

Назначение модуля 1

Изучив данный раздел, студент должен:

иметь представление о комплексе управленческого поведения в деловой среде.

знать:

- основные приемы и методы управления процессом.
- понимать поведение различных категорий персонала и особенности выстраивания производственных отношений;
- принципы организации процесса и закономерности взаимодействия в деловой среде.

уметь:

- подбирать способы и методы работы в различных производственных ситуациях с разным типом управленческих отношений;
- правильно применять методы анализа и принятия управленческого решения, специфичного для конкретной ситуации;
- составлять план деятельности и проводить анализ его выполнения;

владеть:

- приемами для управления производственным процессом.
- правильно выбирать стратегию и тактику управленческого поведения.

Методические рекомендации по изучению материала модуля 1

Выяснив цель учебной работы в курсе, попытайтесь определить основные требования, которые будут предъявляться к вам, как к обучающемуся. При изучении требований к составлению учебных и научных работ обратите внимание на особенности этапов обучения и их содержания, используйте информационный интернет-ресурс для разработки самостоятельных зачетных аналитических работ и выполнения расчетных заданий.

Выясните, какие социально-экономические механизмы и производственные действия руководителя наиболее приемлемы на каждом этапе работы в данной ситуации. Какие методы работы руководителей способны менять ситуацию, формировать требуемый уровень квалификации персонала для выполнения поставленных профессиональных задач.

Затем рассмотрите вопросы, связанные с формированием организационной структуры управления, правильно расставьте приоритеты в формировании связей и отношений между структурными подразделениями.

Привлеките информационный ресурс в управление производственным процессом, рассчитайте планируемый результат.

После каждой темы модуля 1 решите ситуационные задания и упражнения на отработку коммуникативных навыков для закрепления материала.

Тематическое содержание модуля 1 Становление и развитие теории менеджмента

Тема 1.1. Сущность и классификация функций менеджмента

Учебные вопросы:

1. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента
- 2 Организация как функция менеджмента
3. Мотивация деятельности в менеджменте
4. Координация и контроль в системе менеджмента
5. Сущность и виды управленческих решений

Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации**Учебные вопросы:**

7. Интегрированные процессы в менеджменте – построение организационной структуры управления.
8. Методы принятия решений, эффективность менеджмента
9. Стратегический менеджмент
4. Инновационный менеджмент.

В ходе изучения модуля 1 необходимо:

- изучить рекомендованную литературу по темам модуля;
- выполнить учебные задания ;
- решить предлагаемые ситуации и упражнения.
- выполнить тестовые задания.

После изучения модуля 1 необходимо:

- пройти отработку навыков общения самостоятельно по предложенным практическим заданиям.

Модуль 2 Руководство в системе менеджмента**Цель и задачи изучения модуля 2**

Цель – сформировать комплексное представление об управленческой деятельности, уметь выполнять аналитические работы, развивать наблюдательность и понимание содержания процесса.

Задачи:

- Грамотно использовать все инструменты управленческой деятельности;
- Уметь разрабатывать комплекс управленческих мероприятий, направленных на повышение эффективности результата производственного процесса.

Назначение модуля 2**Изучив данный модуль, студент должен:****иметь представление**

- о сущности процесса управленческой деятельности в рамках предприятия
- о комплексе мероприятий по формированию и развитию профессиональных компетенций руководителя для выстраивания грамотных эффективных коммуникаций с подчиненными, партнерами по поводу решения производственных ситуаций.

знать:

- особенности управления отдельными структурами ;
- основные приемы и методы общения с людьми;
- основные методики и закономерности управления производственными процессами,

уметь:

- определять эффективную стратегию управленческой деятельности;
- на основе характеристик конечного результата выделять ключевые направления целенаправленной управленческой деятельности;
- планировать мероприятия;
- составлять комплексную программу управленческой деятельности и кадровую политику организации с помощью выстраивания деловых отношений.

владеть

- навыками планирования, приоритизации направлений деятельности, организации намеченных мероприятий, выбора форм и методов работы в соответствии с планом мероприятий, анализа полученных результатов.

- разрабатывать и осуществлять политику развития предприятия.

В ходе изучения модуля 1 необходимо:

Грамотно выстраивать производственный процесс во всех звеньях управления.

Отработать навык разработки и принятия оптимального управленческого решения..

Тематическое содержание модуля 2 Руководство в системе менеджмента

Тема 2.1. Процесс и методы принятия и реализации управленческих решений

Учебные вопросы:

1. Информационно – коммуникационное обеспечение;
2. Управление конфликтами в организации;

Тема 2.2. Руководство; самоменеджмент и формирование имиджа руководителя;

Учебные вопросы:

1. управление конфликтами в организации.
2. Корпоративная организация и корпоративная культура.

Методические рекомендации по изучению материала модуля 2

В ходе изучения раздела необходимо особое внимание обратить на значение анализа ситуации, условия произведения выбора в процессе деятельности. Изучите нормативные документы, обеспечивающие эффективность производственных процессов.

Ответить на контрольные вопросы:

- 1) объект и предмет менеджмента
- 2) задачи менеджмента и ее взаимосвязь с другими науками