



Утверждаю:
Ректор АНО ВО «ВгИ»
С.М. Бельский
«19» мая 2023 г.

**Учебно-методический комплекс по дисциплине
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

ФГОС ВО:	12 августа 2020 г. № 954
Дата утверждения, № приказа	
Направление (шифр и название)	38.03.01 «Экономика»
Квалификация (степень)	Бакалавр
Дата принятия, № протокола Ученого совета	19 мая 2023 г. Протокол №11

Волгоград 2023 г.

**Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕНЕДЖМЕНТ»

**Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования - программа бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы:

«Экономика организации» (в сферах : исследований, анализа и прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микро и макроуровне в экспертно-аналитических службах (центрах экономического анализа, правительственном секторе, общественных организациях); производства продукции и услуг, включая анализ спроса на продукцию и услуги, и оценку их текущего и перспективного предложения, продвижение продукции и услуг на рынок, планирование и обслуживание финансовых потоков, связанных с производственной деятельностью).

**Форма обучения
очная, очно-заочная, заочная**

Волгоград 2023 г.

1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Цель изучения курса – в получении студентами цельного представления о менеджменте как о профессиональном виде человеческой деятельности и в понимании природы и его сущности, овладение студентами теоретическими и практическими навыками решения конкретных хозяйственных ситуаций, формирование организационного мышления, направленного на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в современных условиях.

Задачи данной дисциплины заключаются в целенаправленной подготовке бакалавров, имеющих представление не только о сущности менеджмента, его методологических основ, но и способных применять полученные знания в практической деятельности. В этой связи представляется важным овладение студентами знаниями в этой области.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП.

Дисциплина «Менеджмент» относится к дисциплинам Блока 1 обязательной части.

Дисциплина нацелена на подготовку бакалавров к организационно-управленческой деятельности, оперативному управлению малыми коллективами и группами, сформированными для реализации конкретного экономического проекта; участию в подготовке и принятии решений по вопросам организации управления и совершенствования деятельности экономических служб и подразделений предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств с учетом правовых, административных и других ограничений.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины у студента должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции:

УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

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

способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9);

Способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	<i>Знать:</i> закономерности функционирования современной экономики на макро-и микроуровне.
	<i>Уметь:</i> анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро- и микроуровне.
	<i>владеть</i> методологией экономического исследования.

<p>ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.</p>	<p><i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности в условиях рыночной экономики; содержание принципов управления организациями, современные направления в развитии организационных форм; содержание общих функций управления и требования, предъявляемые к менеджерам в условиях рыночной экономики; методы анализа и выбора варианта управленческих решений; основы мотивации труда персонала в организации; принципы построения и виды структур управления организациями.</p> <p><i>Уметь:</i> применять на практике принципы и методы управления, ориентированные на всестороннее использование человеческого потенциала организации; применять соответствующие методы математического и экономического моделирования в решении хозяйственных ситуаций; разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их; описывать организацию как объект управления; определять цели, задачи и содержание управленческого труда работников различных категорий.</p> <p><i>Владеть</i> навыками построения организационной структуры предприятия (организации), применения функций управления, способностью принимать управленческие решения.</p>
<p>Способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9);</p>	<p><i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности в условиях рыночной экономики; содержание принципов управления организациями, современные направления в развитии организационных форм; содержание общих функций управления и требования, предъявляемые к менеджерам в условиях рыночной экономики; методы анализа и выбора варианта управленческих решений; основы мотивации труда персонала в организации; принципы построения и виды структур управления организациями</p> <p><i>Уметь:</i> организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, готовность и способность к лидерству.</p> <p><i>владение</i> навыками межличностных отношений и социального взаимодействия.</p>
<p>Способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);</p>	<p><i>Знать:</i> современные технические средства и информационные технологии.</p> <p><i>Уметь:</i> использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии.</p> <p><i>Владеть</i> навыками получения, хранения, преобразования, обработки и использования информации с помощью компьютерных технологий в экономической деятельности; владение технологиями обработки информации различной природы.</p> <p><i>Уметь:</i> ориентироваться в мировом историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе; анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро-и микроуровне; критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и</p>

	разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
	<i>владеть</i> методологией экономического исследования; способен 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.

Очная форма обучения

4. Объем дисциплины «Менеджмент»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа, в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем – лекционные занятия 34 часа, практические занятия 18 часов, форма контроля – экзамен. Трудоемкость экзамена составляет 36 часов.

Самостоятельная работа 56 часов.

5. Содержание дисциплины (очная форма обучения)

5.1. Учебно-тематический план дисциплины «Менеджмент»

Учебно-тематический план раскрывает содержание учебной дисциплины, распределенное по видам учебных занятий и нацеленное на достижение результатов образования и формирование заявленных компетенций.

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самост. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Сущность и методологические основы управления	6	4	6	16
2.	История развития управленческой мысли	4	-	6	10
3.	Организация как объект управления	4	-	6	10
4.	Структура организации	4	-	6	10
5.	Функции управления	4	-	6	10
6.	Управленческие решения	-	6	6	12
7.	Управление как процесс коммуникации	-	4	6	10
8.	Групповая динамика, лидерство, руководство	6	4	6	16
9.	Эффективность управления	-	-	6	6
10.	Самоменеджмент	6	-	4	19
	Вид промежуточной аттестации	Экзамен 36			
	Всего часов:	34	18	56	144

5.2. Содержание лекционных занятий.

Тема 1. Сущность и методологические основы управления организацией

Понятия «управление» и «менеджмент». Сущность и содержание менеджмента. Место менеджмента в системе рыночных отношений и его роль в деятельности фирм. Менеджмент и предпринимательство. Предмет науки и практики менеджмента. Виды, функции и принципы менеджмента. Объект и субъект управления. Методология и основные методы менеджмента

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 2. История развития управленческой мысли

Развитие научных подходов к управлению организациями. “Одномерные” учения об управлении: школа научного “управления” Ф. Тейлора, школа “административного управления” А. Файоля, школа человеческих отношений Э. Мейо, А. Маслоу, теория “бюрократической организации” М. Вебера.

“Синтетические” учения об управлении: системный подход к менеджменту, ситуационный подход, процессный подход к менеджменту.

Зарубежные модели менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей. Этапы развития российского менеджмента.

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 3. Организация как объект управления

Понятие организации в менеджменте. Характеристики организации как объекта управления. Роль и место менеджмента в организации.

Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии и люди.

Понятие внешней среды и классификации её факторов.

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 4. Структура организации

Понятие структуры организации, её виды. Особенности построения линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структур управления.

Тема 5. Функции управления

Понятие функций управления. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Конкретные функции управления: функции управления ресурсами, функции управления процессами, функции управления результатами.

Тема 8. Групповая динамика, лидерство, руководство

Формальные и неформальные группы. Типология формальных групп. Методы управления формальной группой.

Неформальные организации и их характеристики. Причины, заставляющие людей становиться членами неформальных групп. Управление неформальной группой. Факторы, влияющие на эффективность группы.

Понятие власти и влияние. Источники власти в организации.

Проблема лидерства в современном менеджменте. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход. Характеристика стилей руководства и лидерства.

Новые направления в теориях лидерства. Команды и разделенное лидерство, атрибутивное лидерство, преобразующее лидерство, харизматическое лидерство.

Тема 10. Самоменеджмент

Понятие самоменеджмента. Роль самоменеджмента в деятельности руководителя. Алгоритм определения собственных целей руководителя. Выявление «расточителей времени» в деятельности менеджера. Составляющие имиджа менеджера. Роль делового этикета в деятельности менеджера.

5.3. Содержание практических (семинарских) занятий.

Тема 1

Семинарское занятие №1. Сущность и методологические основы управления организацией

Вопросы для дискуссии:

Обосновано ли с учетом использования в русском языке слов «менеджмент» и «управление» утверждение К. Хэйлс, что менеджмент как понятие шире, чем управление, поскольку менеджмент — это всеобщая человеческая деятельность, а управление — это специфическая деятельность профессионалов-менеджеров.

Можно ли отметить, что классификация менеджеров по областям менеджмента, выполненная К. Хэйлс, имеет сходство с отечественной классификацией, предлагающей выделять в аппарате управления руководителей, специалистов и служащих? Какую классификацию приняли бы вы? Как можно усовершенствовать отечественную классификацию с учетом идей К. Хэйлс?

Можно ли в России использовать в настоящее время японскую модель подготовки управленческих кадров? Если нет, то насколько подходит западная модель? Возможно ли их соединение и как?

Что такое менеджмент: наука или искусство, практическая деятельность или аппарат ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?

Сравните положения старой и новой парадигм управления. Как бы вы их охарактеризовали, как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие?

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Выживание в условиях спада экономики

Спад экономики, который переживает Россия, отрицательно влияет на все отрасли национальной экономики. Прежде всего это должно коснуться таких отраслей, обеспечивающих развитие, расширение производства, как строительство, машиностроение, транспорт. И наоборот, в условиях инфляции должны процветать предприятия, занимающиеся торгово-посреднической деятельностью, «продажей» денег. С учетом этого какая фирма будет более успешной — биржа или предприятие стройматериалов?

Вероятнее всего — это биржа. Однако достаточно мощная система бирж «Алиса» испытала существенные финансовые затруднения, возникшие главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнений в платежных отношениях в рамках СНГ.

Вместе с тем в это же время высокоэффективной и стабильной была деятельность новосибирской фирмы «Стройкерамика». Факторами, обеспечившими успех фирмы, послужили: объединение разноплановых фирм и диверсификация производства; наличие инвесторов; отлаженная система управления производством.

Ситуация 2. Помощь государства или собственная инициатива?

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики.

Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За

увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

Семинарское занятие №2. Сущность и методологические основы управления организацией

Ситуация 3. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 4. Консерватизм: всегда ли это плохо?

Как и компания «RCA» в ситуации 3, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с

клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании — это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?

Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?

Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?

Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?

В какой степени он нужен?

Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Тема 6

Семинарское занятие №3. Управленческие решения

Ситуация. Принятие управленческих решений

Пример 1. Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

Пример 2. Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

Пример 3. Компания «Хруст» выпустила печенье для программистов, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру компьютера.

Пример 4. Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Варианты решений:

Неправильные решения

1. Провести модернизацию автомобиля, например оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции - ЖЦП).

Возможный результат. Как правило, модернизация не приводит к положительным результатам, так как для этого требуется провести существенные и дорогостоящие изменения в основной конструкции автомобиля. Кроме того, ЖЦП обычно носит необратимый характер и возвращение назад невозможно.

2. Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять - восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Возможный результат. Выпускаемый автомобиль может продержаться на рынке сбыта еще год-два. Затем в течение четырех - шести лет завод не будет поставлять на свои рынки продукцию и потеряет над ними контроль, многие специалисты будут вынуждены уйти с завода - распадется производственная система. Когда появятся новые автомобили для продажи, то заводу придется потратить много средств, чтобы найти и освоить новые рынки сбыта, привлечь требуемых специалистов. Не каждая организация выдержит такие затраты.

Правильное решение

Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

- Этап насыщения: заключить договор с ведущей автомобильной фирмой о поставке всех комплектующих изделий на модель автомобиля, пользующуюся устойчивым спросом на мировых рынках, для осуществления на заводе их сборки.

- Этап зрелости: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и всех комплектующих для сборки модели автомобиля, приходящего на смену предыдущей модели. Технология позволит научиться передовому опыту.

- Этап роста: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и основных комплектующих изделий следующего поколения автомобилей. Часть изделий завод будет делать самостоятельно по купленной технологии и осуществлять сборку автомобилей.

- Этап внедрения: заключить договор с той же или другой фирмой на закупку технологии производства новейшей модели автомобиля. Завод самостоятельно будет производить все детали автомобиля и их сборку.

- Этап порога нечувствительности: завод самостоятельно организует научно-исследовательские работы по созданию сверхсовременной модели автомобиля с целью их дальнейшего производства и продажи.

Возможный результат. Все подразделения завода будут полностью загружены работой. Потенциал завода не растеряется. Перспективы его развития благоприятны.

Вопросы для обсуждения ситуации

Как определялся вариант решения? Как определить вид управленческого решения? Каковы возможные методы принятия управленческих решений?

Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?

Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Семинарское занятие №4. Управленческие решения

Вопросы для дискуссии:

- Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?
- Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?
- Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
- Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры решения?
- Каковы условия применения теоретико-игрового метода?
- Каковы условия применения экспертных методов?
- В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?
- Каковы особенности построения эвристических методов?
- Для каких классов задач используются эвристические методы?
- Каково влияние управленческого решения на качество продукции?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

2 часа-занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Управленческие решения».

Тема 7

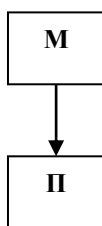
Семинарское занятие №5. Управление как процесс коммуникации

Вопросы для дискуссии:

- Что такое коммуникации?
- Какова роль коммуникаций в управлении?
- Какие существуют модели коммуникаций?
- Какие этапы осуществляются в коммуникационном процессе?
- Почему обратная связь так важна в коммуникациях?
- Чем вызваны трудности в восходящих и нисходящих потоках?
- Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?
- В каких формах осуществляются организационные коммуникации?
- Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?

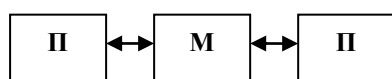
Ситуация 1. Вертикальные коммуникации.

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских менеджеров свойственен подход к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:



В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?
2. Какая схема более эффективна в деловом общении?
3. Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании новой схемы взаимоотношений?
4. Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными?

Ситуация 2. Простое исполнение работы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды её давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существует ли возможность для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Семинарское занятие №6. Управление как процесс коммуникации

Ситуация 3. Построение коммуникаций.

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

- где я черпаю информацию?
- какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?
- находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?
- какие изменения я могу потребовать от своей организации?
- достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность?
- каким я вижу будущее направление своей организации?
- какие внешние связи я поддерживаю?
- соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
- как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?
2. Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?
3. Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Тема 8

Семинарское занятие №7. Групповая динамика, лидерство, руководство

Ситуация. Жилищный вопрос.

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну; и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все - от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлтеров, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. По-вашему мнению, работает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?
3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?
4. Как вы думаете, Владимир Петрович эффективный менеджер или эффективный политик? Есть ли между ними отличие?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Семинарское занятие №8. Групповая динамика, лидерство, руководство

Вопросы для дискуссии:

Какие виды формальных групп могут функционировать в организации?

Проанализируйте их особенности.

Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.

Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт и др.).

Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете?

В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?

Какие способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп вы знаете?

В чем заключается разница между лидерством и руководством?

Что такое стиль управления, и каковы его основные составляющие?

Какие личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

2 часа - занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Групповая динамика, лидерство, руководство».

5.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

В процессе освоения учебной дисциплины «Менеджмент» студенты выполняют следующие виды самостоятельной работы: изучают теоретический материал по учебникам и учебным пособиям; готовят рефераты; решают тесты; готовятся к экзамену. Такую работу необходимо осуществлять в целях углубления и расширения знаний студентов, повышения эффективности усвоения материала, выработке практических навыков.

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Сущность и методологические основы управления организацией	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.—</p>	тест

		<p>М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2014.- 256с.</p> <p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	
2.	История развития управленческой мысли	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242 ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС</p>	тест

		<p>«IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	
3.	Организация как объект управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]:</p>	реферат

		<p>учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2- е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2014.- 256с.</p> <p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eur.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	
4.	Структура организации	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа:</p>	тест

		<p>http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
5.	Функции управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]:</p>	тест

		<p>учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
6.	Управленческие решения	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. 	реферат

		<p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eur.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
7.	Управление как процесс коммуникации	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС«IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. 5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. 	реферат

		<p>Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
8.	Групповая динамика, лидерство, руководство	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с. 	реферат

		<p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
9.	Эффективность управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. 5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с. 	тест

		<p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eur.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
10	Самоменеджмент	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>1.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. 	тест

	<p>Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
--	--	--

5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)
 ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)
 Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)
 Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Менеджмент». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо

для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включают в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать источники;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Контрольные работы. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, материалами судебной практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе;
- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;

- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;
- неумение владеть терминологией.

5.5. Образовательные технологии.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного обучения	Количество часов
1	Сущность и методологические основы управления организацией	лекция	Презентация с использованием современных мультимедийных средств	2
2	История развития управленческой мысли	лекция	Презентация с использованием современных мультимедийных средств	2
3	Организация как объект управления	лекция	Презентация с использованием современных мультимедийных средств	2
4	Управленческие решения	семинар	дискуссия	2
5	Групповая динамика, лидерство, руководство	семинар	дискуссия	2
Итого:				10

6. Объем дисциплины (очно- заочная форма обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (144 часа), в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем: 16 часов- лекционные занятия, 20 часов - практические занятия, форма контроля - экзамен 36 часов.

Самостоятельная работа 72 часа.

6.1. Учебно-тематический план дисциплины «Менеджмент»

Учебно-тематический план раскрывает содержание учебной дисциплины, распределенное по видам учебных занятий и нацеленное на достижение результатов образования и формирование заявленных компетенций.

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самост. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		

1.	Сущность и методологические основы управления	2	4	7	13
2.	История развития управленческой мысли	2	-	7	9
3.	Организация как объект управления	2	-	7	9
4.	Структура организации	2	-	7	9
5.	Функции управления	2	-	7	9
6.	Управленческие решения	-	6	7	13
7.	Управление как процесс коммуникации	-	6	7	13
8.	Групповая динамика, лидерство, руководство	4	4	7	15
9.	Эффективность управления	-	-	9	9
10.	Самоменеджмент	2	-	7	9
	Вид промежуточной аттестации	Экзамен 36			
	Всего часов:	16	20	72	144

6.2. Содержание лекционных занятий.

Тема 1. Сущность и методологические основы управления организацией

Понятия «управление» и «менеджмент». Сущность и содержание менеджмента. Место менеджмента в системе рыночных отношений и его роль в деятельности фирм. Менеджмент и предпринимательство. Предмет науки и практики менеджмента. Виды, функции и принципы менеджмента. Объект и субъект управления. Методология и основные методы менеджмента

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 2. История развития управленческой мысли

Развитие научных подходов к управлению организациями. «Одномерные» учения об управлении: школа научного «управления» Ф. Тейлора, школа «административного управления» А. Файоля, школа человеческих отношений Э. Мейо, А. Маслоу, теория «бюрократической организации» М. Вебера.

«Синтетические» учения об управлении: системный подход к менеджменту, ситуационный подход, процессный подход к менеджменту.

Зарубежные модели менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей. Этапы развития российского менеджмента.

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 3. Организация как объект управления

Понятие организации в менеджмента. Характеристики организации как объекта управления. Роль и место менеджмента в организации.

Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии и люди.

Понятие внешней среды и классификации её факторов.

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 4. Структура организации

Понятие структуры организации, её виды. Особенности построения линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структур управления.

Тема 5. Функции управления

Понятие функций управления. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Конкретные функции управления: функции управления ресурсами, функции управления процессами, функции управления результатами.

Тема 8. Групповая динамика, лидерство, руководство

Формальные и неформальные группы. Типология формальных групп. Методы управления формальной группой.

Неформальные организации и их характеристики. Причины, заставляющие людей становиться членами неформальных групп. Управление неформальной группой. Факторы, влияющие на эффективность группы.

Понятие власти и влияние. Источники власти в организации.

Проблема лидерства в современном менеджменте. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход. Характеристика стилей руководства и лидерства.

Новые направления в теориях лидерства. Команды и разделенное лидерство, атрибутивное лидерство, преобразующее лидерство, харизматическое лидерство.

Тема 10. Самоменеджмент

Понятие самоменеджмента. Роль самоменеджмента в деятельности руководителя. Алгоритм определения собственных целей руководителя. Выявление «расточителей времени» в деятельности менеджера. Составляющие имиджа менеджера. Роль делового этикета в деятельности менеджера.

6.3. Содержание практических (семинарских) занятий.

Тема 1

Семинарское занятие №1. Сущность и методологические основы управления организацией

Вопросы для дискуссии:

Обосновано ли с учетом использования в русском языке слов «менеджмент» и «управление» утверждение К. Хэйлс, что менеджмент как понятие шире, чем управление, поскольку менеджмент — это всеобщая человеческая деятельность, а управление — это специфическая деятельность профессионалов-менеджеров.

Можно ли отметить, что классификация менеджеров по областям менеджмента, выполненная К. Хэйлс, имеет сходство с отечественной классификацией, предлагающей выделять в аппарате управления руководителей, специалистов и служащих? Какую классификацию приняли бы вы? Как можно усовершенствовать отечественную классификацию с учетом идей К. Хэйлс?

Можно ли в России использовать в настоящее время японскую модель подготовки управленческих кадров? Если нет, то насколько подходит западная модель? Возможно ли их соединение и как?

Что такое менеджмент: наука или искусство, практическая деятельность или аппарат ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?

Сравните положения старой и новой парадигм управления. Как бы вы их охарактеризовали, как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие?

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Выживание в условиях спада экономики

Спад экономики, который переживает Россия, отрицательно влияет на все отрасли национальной экономики. Прежде всего это должно коснуться таких отраслей, обеспечивающих развитие, расширение производства, как строительство, машиностроение, транспорт. И наоборот, в условиях инфляции должны процветать предприятия, занимающиеся торгово-посреднической деятельностью, «продажей» денег. С учетом этого какая фирма будет более успешной — биржа или предприятие стройматериалов?

Вероятнее всего — это биржа. Однако достаточно мощная система бирж «Алиса» испытала существенные финансовые затруднения, возникшие главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнений в платежных отношениях в рамках СНГ.

Вместе с тем в это же время высокоэффективной и стабильной была деятельность новосибирской фирмы «Стройкерамика». Факторами, обеспечившими успех фирмы, послужили: объединение разноплановых фирм и диверсификация производства; наличие инвесторов; отлаженная система управления производством.

Ситуация 2. Помощь государства или собственная инициатива?

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За

увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

Семинарское занятие №2. Сущность и методологические основы управления организацией

Ситуация 3. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом

разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 4. Консерватизм: всегда ли это плохо?

Как и компания «RCA» в ситуации 3, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании — это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?

Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?

Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?

Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?

В какой степени он нужен?

Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

Задание:

2. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Тема 6

Семинарское занятие №3. Управленческие решения

Ситуация. Принятие управленческих решений

Пример 1. Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

Пример 2. Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

Пример 3. Компания «Хруст» выпустила печенье для программистов, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру компьютера.

Пример 4. Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Варианты решений:

Неправильные решения

1. Провести модернизацию автомобиля, например оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции - ЖЦП).

Возможный результат. Как правило, модернизация не приводит к положительным результатам, так как для этого требуется провести существенные и дорогостоящие изменения в основной конструкции автомобиля. Кроме того, ЖЦП обычно носит необратимый характер и возвращение назад невозможно.

2. Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять - восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Возможный результат. Выпускаемый автомобиль может продержаться на рынке сбыта еще год-два. Затем в течение четырех - шести лет завод не будет поставлять на свои рынки продукцию и потеряет над ними контроль, многие специалисты будут вынуждены уйти с завода - распадется производственная система. Когда появятся новые автомобили для продажи, то заводу придется потратить много средств, чтобы найти и освоить новые рынки сбыта, привлечь требуемых специалистов. Не каждая организация выдержит такие затраты.

Правильное решение

Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

- Этап насыщения: заключить договор с ведущей автомобильной фирмой о поставке всех комплектующих изделий на модель автомобиля, пользующуюся устойчивым спросом на мировых рынках, для осуществления на заводе их сборки.

- Этап зрелости: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и всех комплектующих для сборки модели автомобиля, приходящего на смену предыдущей модели. Технология позволит научиться передовому опыту.

- Этап роста: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и основных комплектующих изделий следующего поколения автомобилей. Часть изделий завод будет делать самостоятельно по купленной технологии и осуществлять сборку автомобилей.

- Этап внедрения: заключить договор с той же или другой фирмой на закупку технологии производства новейшей модели автомобиля. Завод самостоятельно будет производить все детали автомобиля и их сборку.

- Этап порога нечувствительности: завод самостоятельно организует научно-исследовательские работы по созданию сверхсовременной модели автомобиля с целью их дальнейшего производства и продажи.

Возможный результат. Все подразделения завода будут полностью загружены работой. Потенциал завода не растеряется. Перспективы его развития благоприятны.

Вопросы для обсуждения ситуации

Как определялся вариант решения? Как определить вид управленческого решения? Каковы возможные методы принятия управленческих решений?

Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?

Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

Задание:

2. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Семинарское занятие №4. Управленческие решения

Вопросы для дискуссии:

Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?

Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?

Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?

Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры решения?

Каковы условия применения теоретико-игрового метода?

Каковы условия применения экспертных методов?

В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?

Каковы особенности построения эвристических методов?

Для каких классов задач используются эвристические методы?

Каково влияние управленческого решения на качество продукции?

Задание:

2. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

2 часа-занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Управленческие решения».

Семинарское занятие №5. Управление как процесс коммуникации

Вопросы для дискуссии:

Что такое коммуникации?

Какова роль коммуникаций в управлении?

Какие существуют модели коммуникаций?

Какие этапы осуществляются в коммуникационном процессе?

Почему обратная связь так важна в коммуникациях?

Чем вызваны трудности в восходящих и нисходящих потоках?

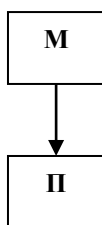
Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?

В каких формах осуществляются организационные коммуникации?

Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?

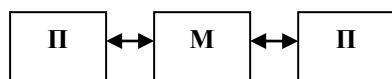
Ситуация 1. Вертикальные коммуникации.

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских менеджеров свойственен подход к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений — однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:



В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы для обсуждения ситуации:

5. Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?

6. Какая схема более эффективна в деловом общении?

7. Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании новой схемы взаимоотношений?

8. Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными?

Ситуация 2. Простое исполнение работы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды её давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга заинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения ситуации:

5. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
6. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
7. Существует ли возможность для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
8. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Семинарское занятие №6. Управление как процесс коммуникации

Ситуация 3. Построение коммуникаций.

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

- где я черпаю информацию?
- какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?
- находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?
- какие изменения я могу потребовать от своей организации?
- достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность?
- каким я вижу будущее направление своей организации?
- какие внешние связи я поддерживаю?
- соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
- как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Вопросы для обсуждения ситуации:

3. Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?
4. Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?
3. Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Тема 8

Семинарское занятие №7. Групповая динамика, лидерство, руководство

Ситуация. Жилищный вопрос.

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну; и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все - от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлтеров, от представителей местного попечительского совета до лидеров

национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. По-вашему мнению, работает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?
3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?
4. Как вы думаете, Владимир Петрович эффективный менеджер или эффективный политик? Есть ли между ними отличие?

Задание:

2. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

Семинарское занятие №8. Групповая динамика, лидерство, руководство

Вопросы для дискуссии:

- Какие виды формальных групп могут функционировать в организации? Проанализируйте их особенности.
- Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.
- Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт и др.).
- Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете?
- В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?
- Какие способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп вы знаете?
- В чем заключается разница между лидерством и руководством?
- Что такое стиль управления, и каковы его основные составляющие?
- Какие личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?

Задание:

2. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

2 часа - занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Групповая динамика, лидерство, руководство».

6.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

В процессе освоения учебной дисциплины «Менеджмент» студенты выполняют следующие виды самостоятельной работы: изучают теоретический материал по учебникам и учебным пособиям; готовят рефераты; решают тесты; готовятся к экзамену. Такую работу необходимо осуществлять в целях углубления и расширения знаний студентов, повышения эффективности усвоения материала, выработке практических навыков.

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Сущность и методологические основы управления	Основная литература:	тест

	<p>организацией</p>	<p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242 ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2014.- 256с. 5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с. <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
2.	<p>История развития управленческой мысли</p>	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. —</p>	<p>тест</p>

ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст :
электронный // Электронно-библиотечная
система IPR BOOKS -Режим доступа:
<http://www.iprbookshop.ru/5242>ЭБС
«IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература:

6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5242>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8061>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8111>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.
10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.

Интернет – ресурсы:

Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/>

Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: [http:// www.eup.ru/](http://www.eup.ru/)

Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: [http:// www.iso.900.ru](http://www.iso.900.ru)

3.	Организация как объект управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	реферат
----	-----------------------------------	---	---------

4.	Структура организации	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	тест
5.	Функции управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента :</p>	тест

учебник / Семенов А.К., Набоков В.И. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5242> ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература:

6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5242>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8061>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8111>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.
10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.

Интернет – ресурсы:

Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/>

Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: <http://www.eup.ru/>

Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: <http://www.iso.900.ru>

6.	Управленческие решения	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	реферат
----	------------------------	---	---------

7.	Управление как процесс коммуникации	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	реферат
----	-------------------------------------	---	---------

8.	Групповая динамика, лидерство, руководство	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	реферат
----	--	---	---------

9.	Эффективность управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. 10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с. <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	тест
----	--------------------------	---	------

10	Самоменеджмент	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>6. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>9. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>10. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	тест
----	----------------	---	------

5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Менеджмент». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включают в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать источники;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Контрольные работы. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, материалами судебной практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;

- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;

- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;

- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;

- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;

- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

– умение оперировать понятиями и категориями;

– умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;

- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- умение использовать научные достижения дисциплин;

- ориентирование в специальной литературе;

- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;

- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;

- владение терминологией;

- не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;

- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;

- неумение владеть терминологией.

5.5. Образовательные технологии.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного обучения	Количество часов
-------	--------------	----------------------	---	------------------

1	Сущность и методологические основы управления организацией	лекция	Презентация с использованием современных мультимедийных средств	2
2	История развития управленческой мысли	лекция	Презентация с использованием современных мультимедийных средств	2
3	Организация как объект управления	лекция	Презентация с использованием современных мультимедийных средств	2
4	Управленческие решения	семинар	дискуссия	2
5	Групповая динамика, лидерство, руководство	семинар	дискуссия	2
Итого:				10

Заочная форма обучения

6. Объем дисциплины «Менеджмент»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа, в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем- лекционные занятия 8 часов, практические занятия 8 часов, форма контроля – экзамен. Трудоемкость экзамена составляет 9 часов.

Самостоятельная работа 119 часов.

Учебно-тематический план раскрывает содержание учебной дисциплины, распределенное по видам учебных занятий и нацеленное на достижение результатов образования и формирование заявленных компетенций.

6.1. Учебно-тематический план

Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятельная работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Сущность и методологические основы управления организацией	4	4	12	20
2.	История развития управленческой мысли	-	-	12	12
3.	Организация как объект управления	4	-	12	16
4.	Структура организации	-	-	12	12
5.	Функции управления	-	-	12	12
6.	Управленческие решения	-	2	10	12
7.	Управление как процесс коммуникации	-	2	10	12

8.	Групповая динамика, лидерство, руководство	-	-	10	10
9.	Эффективность управления	-	-	10	10
10.	Самоменеджмент	-	-	10	10
11.	Зарубежные модели менеджмента	-	-	9	9
	Вид промежуточной аттестации			Экзамен 9	
	Всего часов:	8	8	119	144

6.2. Содержание лекционных занятий.

Тема 1. Сущность и методологические основы управления организацией

Понятия «управление» и «менеджмент». Сущность и содержание менеджмента. Место менеджмента в системе рыночных отношений и его роль в деятельности фирм. Менеджмент и предпринимательство. Предмет науки и практики менеджмента. Виды, функции и принципы менеджмента. Объект и субъект управления. Методология и основные методы менеджмента

Тема 3. Организация как объект управления

Понятие организации в менеджмента. Характеристики организации как объекта управления. Роль и место менеджмента в организации. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии и люди. Понятие внешней среды и классификации её факторов.

6.3. Содержание практических (семинарских) занятий.

Тема 1

Семинарское занятие №1. Сущность и методологические основы управления организацией

Вопросы для дискуссии:

Обосновано ли с учетом использования в русском языке слов «менеджмент» и «управление» утверждение К. Хэйлс, что менеджмент как понятие шире, чем управление, поскольку менеджмент — это всеобщая человеческая деятельность, а управление — это специфическая деятельность профессионалов-менеджеров.

Можно ли отметить, что классификация менеджеров по областям менеджмента, выполненная К. Хэйлс, имеет сходство с отечественной классификацией, предлагающей выделять в аппарате управления руководителей, специалистов и служащих? Какую классификацию приняли бы вы? Как можно усовершенствовать отечественную классификацию с учетом идей К. Хэйлс?

Можно ли в 'России использовать в настоящее время японскую модель подготовки управленческих кадров? Если нет, то насколько подходит западная модель? Возможно ли их соединение и как?

Что такое менеджмент: наука или искусство, практическая деятельность или аппарат ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?

Сравните положения старой и новой парадигм управления. Как бы вы их охарактеризовали, как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие?

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Выживание в условиях спада экономики

Спад экономики, который переживает Россия, отрицательно влияет на все отрасли национальной экономики. Прежде всего это должно коснуться таких отраслей, обеспечивающих развитие, расширение производства, как строительство, машиностроение, транспорт. И наоборот, в условиях инфляции должны процветать предприятия, занимающиеся торгово-посреднической деятельностью, «продажей» денег. С учетом этого какая фирма будет более успешной — биржа или предприятие стройматериалов?

Вероятнее всего — это биржа. Однако достаточно мощная система бирж «Алиса» испытала существенные финансовые затруднения, возникшие главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнений в платежных отношениях в рамках СНГ.

Вместе с тем в это же время высокоэффективной и стабильной была деятельность новосибирской фирмы «Стройкерамика». Факторами, обеспечившими успех фирмы, послужили: объединение разноплановых фирм и диверсификация производства; наличие инвесторов; отлаженная система управления производством.

Ситуация 2. Помощь государства или собственная инициатива?

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За

увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

Ситуация 3. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эпл Компьютер

Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 4. Консерватизм: всегда ли это плохо?

Как и компания «RCA» в ситуации 3, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании — это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

Вопросы для обсуждения ситуаций

Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?

Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?

Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?

Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?

В какой степени он нужен?

Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Тема 6

Семинарское занятие №2. Управленческие решения

Вопросы для дискуссии:

Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?

Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?

Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?

Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры решения?

Каковы условия применения теоретико-игрового метода?
Каковы условия применения экспертных методов?
В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?
Каковы особенности построения эвристических методов?
Для каких классов задач используются эвристические методы?
Каково влияние управленческого решения на качество продукции?

Ситуация. Принятие управленческих решений

Пример 1. Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

Пример 2. Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

Пример 3. Компания «Хруст» выпустила печенье для программистов, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру компьютера.

Пример 4. Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Варианты решений:

Неправильные решения

1. Провести модернизацию автомобиля, например оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции - ЖЦП).

Возможный результат. Как правило, модернизация не приводит к положительным результатам, так как для этого требуется провести существенные и дорогостоящие изменения в основной конструкции автомобиля. Кроме того, ЖЦП обычно носит необратимый характер и возвращение назад невозможно.

2. Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять - восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Возможный результат. Выпускаемый автомобиль может продержаться на рынке сбыта еще год-два. Затем в течение четырех - шести лет завод не будет поставлять на свои рынки продукцию и потеряет над ними контроль, многие специалисты будут вынуждены уйти с завода - распадется производственная система. Когда появятся новые автомобили для продажи, то заводу придется потратить много средств, чтобы найти и освоить новые рынки сбыта, привлечь требуемых специалистов. Не каждая организация выдержит такие затраты.

Правильное решение

Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

- Этап насыщения: заключить договор с ведущей автомобильной фирмой о поставке всех комплектующих изделий на модель автомобиля, пользующуюся устойчивым спросом на мировых рынках, для осуществления на заводе их сборки.

- Этап зрелости: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и всех комплектующих для сборки модели автомобиля, приходящего на смену предыдущей модели. Технология позволит научиться передовому опыту.

- Этап роста: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и основных комплектующих изделий следующего поколения автомобилей. Часть изделий завод будет делать самостоятельно по купленной технологии и осуществлять сборку автомобилей.

- Этап внедрения: заключить договор с той же или другой фирмой на закупку технологии производства новейшей модели автомобиля. Завод самостоятельно будет производить все детали автомобиля и их сборку.

- Этап порога нечувствительности: завод самостоятельно организует научно-исследовательские работы по созданию сверхсовременной модели автомобиля с целью их дальнейшего производства и продажи.

Возможный результат. Все подразделения завода будут полностью загружены работой. Потенциал завода не растеряется. Перспективы его развития благоприятны.

Вопросы для обсуждения ситуации

Как определялся вариант решения? Как определить вид управленческого решения? Каковы возможные методы принятия управленческих решений?

Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?

Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия.

2 часа - занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Управленческие решения».

Тема 7

Семинарское занятие №3. Управление как процесс коммуникации

Вопросы для дискуссии:

Что такое коммуникации?

Какова роль коммуникаций в управлении?

Какие существуют модели коммуникаций?

Какие этапы осуществляются в коммуникационном процессе?

Почему обратная связь так важна в коммуникациях?

Чем вызваны трудности в восходящих и нисходящих потоках?

Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?

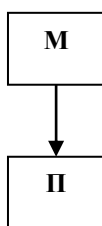
В каких формах осуществляются организационные коммуникации?

Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?

Ситуация 1. Вертикальные коммуникации.

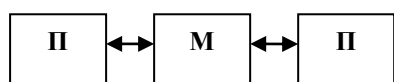
Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских

менеджеров свойственен подход к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:



В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?

Какая схема более эффективна в деловом общении?

Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании новой схемы взаимоотношений?

Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными?

Ситуация 2. Простое исполнение работы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды её давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения ситуации:

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существует ли возможность для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ситуация 3. Построение коммуникаций.

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

- где я черпаю информацию?
- какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?
- находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?
- какие изменения я могу потребовать от своей организации?
- достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность?
- каким я вижу будущее направление своей организации?
- какие внешние связи я поддерживаю?
- соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
- как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Вопросы для обсуждения ситуации:

Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?

Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?

Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

Задание:

1. Подготовить устные ответы по вопросам занятия

7.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

В процессе освоения учебной дисциплины «Менеджмент» студенты выполняют следующие виды самостоятельной работы: изучают теоретический материал по учебникам и учебным пособиям; готовятся к практическим занятиям; готовят рефераты; решают тесты; готовятся к экзамену. Такую работу необходимо осуществлять в целях углубления и расширения знаний студентов, повышения эффективности усвоения материала, выработке практических навыков.

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Сущность и методологические основы управления организацией	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю 2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— 	тест

		<p>М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2014.- 256с.</p> <p>5. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	
2.	История развития управленческой мысли	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС</p>	тест

		<p>«IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	
3.	Организация как объект управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]:</p>	реферат

		<p>учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2- е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.eur.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http:// www.iso.900.ru</p>	
4.	Структура организации	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа:</p>	тест

		<p>http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
5.	Функции управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]:</p>	тест

		<p>учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
6.	Управленческие решения	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p>	реферат

		<p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eur.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
7.	Управление как процесс коммуникации	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н.</p>	реферат

		<p>Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eur.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
8.	Групповая динамика, лидерство, руководство	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p>	реферат

		<p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
9.	Эффективность управления	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.—ЭБС «IPRbooks», по паролю 14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с. 15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с. 	тест

		<p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
10	Самоменеджмент	<p>Основная литература:</p> <p>Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3.</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>11. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5242.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8061.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>13. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8111.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>14. Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256с.</p> <p>15. Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н.</p>	тест

	<p>Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.</p> <p>Интернет – ресурсы:</p> <p>Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.cfin.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.eup.ru/</p> <p>Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: http://www.iso.900.ru</p>	
--	--	--

7.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)
 ЭБС «IPRbooks» URL:<http://www.iprbookshop.ru/11020> или локальная сеть Института
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)
 Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)
 Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

7.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Менеджмент». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое

внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к **тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включают в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать источники;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Контрольные работы. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, материалами судебной практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения.

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе;
- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;

- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;
- неумение владеть терминологией.

7.5. Образовательные технологии.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного обучения	Количество часов
1.	Сущность и методологические основы управления организацией	семинар	презентация на основе современных мультимедийных средств.	2
2	Управленческие решения	семинар	дискуссия	2
Итого:				4

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Семенов А.К. Теория менеджмента : учебник / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS -Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5242> ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература:

- 1.Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2010.— 264 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5242>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- 2.Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2012.— 243 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8061>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- 3.Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Эриашвили Н.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8111>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
- 4.Басовский Л. Е. Менеджмент[Текст]: учебное пособие*/ Л. Е. Басовский.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М, 2014.- 256с.
- 5.Менеджмент[Текст]: учебник для бакалавров/ под общ. ред. И. Н. Шапкина.- М.: Юрайт.- 2013.- 690с.

9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

1. Всем, кто учится. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL : <http://www.alleng.ru/>
2. Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: <http://window.edu.ru/>
3. Корпоративный менеджмент. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/>
4. Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: [http:// www.eur.ru/](http://www.eur.ru/)

5. Образовательные ресурсы Интернета. – [электронный ресурс.] – Режим доступа: URL: [http:// www.iso.900.ru/](http://www.iso.900.ru/)

10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочные системы

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» URL:<http://www.iprbookshop.ru/11020> или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ (_____@vggi.ru)

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование	Наименование помещения или оборудования
1.	Специализированные аудитории:	Сетевой компьютерный класс с выходом в Интернет.
2.	Специализированная мебель и оргсредства	1. Столы компьютерные 2. Компьютеры 3. Модем 4. Проектор
3.	Специальное оборудование:	1. комплект учебно-методической документации, 2. раздаточный материал к практическим занятиям
4.	Технические средства обучения:	1. Учебный сервер кафедры 2. Внутренняя учебная сеть Вуза. 3. Лицензионное программное обеспечение (ОС Microsoft Windows XP; Microsoft Office). 4. Тестирующая компьютерная программа 5. Интерактивная доска

12. Методические указания для обучающихся

Изучение дисциплины «Менеджмент» обусловлено большой теоретической, так и практической значимостью данной дисциплины. В этой связи представляется важным овладение студентами систематизированных знаний необходимых для успешной деятельности по управлению социально-экономическими системами.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать теоретическими знаниями, умения и практическими навыками.

Изучение дисциплины заключается в *посещении лекций, практических занятий и самостоятельной работы студента.*

Студенты посещают *лекции*, ведут конспекты, дорабатывают их, изучая основную и дополнительную литературу. Целью лекционного материала является формирование у студентов теоретических знаний. Задачами занятий в форме лекций является: усвоение теоретических основ и нормативного материала; выработка умений применения в практической деятельности полученных знаний в этой сфере.

Помимо изучения теоретического и законодательного материала студент должен уметь грамотно применить его на практике.

На практических занятиях студенты участвуют в обсуждении всех запланированных вопросов, решают практические задачи и тесты. Студенты также выполняют различные задания, направленные на глубокое овладение знаниями учебной дисциплины.

Цель проведения практических занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного студентом на лекционных занятиях.

На практических занятиях активно используются интерактивные формы проведения занятий. Деловая игра – большая эффективность учебных деловых игр по сравнению с более традиционными формами обучения (например, лекцией) достигается не только за счет более полного воссоздания реальных условий профессиональной деятельности, но и за счет более полного личностного включения обучающихся в игровую ситуацию, интенсификации межличностного общения, наличия ярких эмоциональных переживаний успеха или неудачи. В отличие от дискуссионных и тренинговых методов здесь возникает возможность направленного вооружения обучаемого эффективными средствами для решения задач, задаваемых в игровой форме, и воспроизводящих весь контекст значимых элементов профессиональной деятельности.

Ролевая игра – это разыгрывание участниками группы сценки с заранее распределенными ролями в интересах овладения определенной поведенческой или эмоциональной стороной жизненных ситуаций. Ролевая игра проводится в небольших группах (3-5 участников). Участники получают задание на карточках (на доске, листах бумаги и т.д.), распределяют роли, обыгрывают ситуацию и представляют (показывают) всей группе. Преимущество этого метода в том, что каждый из участников может представить себя в предложенной ситуации, ощутить те или иные состояния более реально, почувствовать последствия тех или иных действий и принять решение.

Данная форма работы применяется для моделирования поведения и эмоциональных реакций людей в тех или иных ситуациях путем конструирования игровой ситуации, в которой такое поведение предопределено заданными условиями.

Дискуссия – это публичное выступление или свободный вербальный обмен знаниями, суждениями, идеями или мнениями по поводу какого-либо спорного вопроса, проблемы. Ее существенными чертами являются сочетание взаимодополняющего диалога и обсуждения-спора, столкновение различных точек зрения, позиций. Дискуссию рассматривают как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия используется в других формах обучения: семинарских занятиях, тренингах, деловых играх, кейс-технологии. А также дискуссия включает в себя «мозговой штурм», анализ ситуаций и т.д.

По сравнению с лекционно-семинарской формой обучения дискуссия имеет ряд преимуществ:

1. дискуссия обеспечивает активное, глубокое, личностное усвоение знаний. Хотя лекция является более экономичным способом передачи знаний, дискуссия может иметь гораздо более долгосрочный эффект, особенно в случаях, когда обсуждаемый материал идет вразрез с установками некоторых членов группы либо включает неприятные или спорные вопросы. Активное, заинтересованное, эмоциональное обсуждение ведет к осмысленному усвоению новых знаний. Может заставить обучающегося задуматься, изменить или пересмотреть свои установки.

2. во время дискуссии осуществляется активное взаимодействие обучающихся. Активное участие в дискуссии раскрепощает обучающихся, развивает коммуникативные навыки, формирует уверенность в себе. Как правило, дискуссия подразумевает высокий уровень вовлеченности группы. Но почти всегда имеются участники, которые проявляют пассивность, не желая присоединиться к обсуждению. Однако если группа, тема и вопросы тщательно подобраны, то

отдельным участникам становится очень трудно уклониться и не внести свой вклад в дискуссию.

3. обратная связь с обучающимися. Дискуссия обеспечивает видение того, насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы.

Для повышения эффективности подготовки студентов **к практическому занятию** рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой, как конспектов лекций, так и учебников. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач.

Помощь в этом вопросе студенту окажут материалы **учебно-методического комплекса**.

Во-первых, они содержат перечень вопросов, которые рассматривались на лекционном занятии. Если обучающийся по каким-либо причинам не посетил его, к каждой теме дана литература, которая поможет восполнить пробелы.

Во-вторых, материалы учебно-методического комплекса содержат перечень вопросов, которые будут рассматриваться на практическом занятии. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Обучающемуся необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Использование дополнительной литературы становится обязательным, если на это прямо указал преподаватель.

В-третьих, материалы учебно-методического комплекса содержат методические указания для обучающегося. В первую очередь надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

В-четвертых, материалы учебно-методического комплекса содержат задачи и ситуации для обсуждения. В целях более глубокого изучения дисциплины, формирования навыков и умений письменного изложения проблемы, студентам предлагается решать задачи письменно.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к промежуточной аттестации экзамену, обучающиеся выполняют **тесты**.

При подготовке **к тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать прочитанный материал, делать выводы;
- умение давать квалифицированные заключения по изученному материалу;
- владение культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения ;
- способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;
- способность анализировать социально значимые проблемы и процессы;

- способность понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества;
- владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией;

Критерии оценки знаний:

5 БАЛЛОВ (отлично): Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».

4 БАЛЛА (хорошо): Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».

3 БАЛЛА (удовлетворительно): Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».

2 БАЛЛА (неудовлетворительно): Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

5 БАЛЛОВ (отлично):

Рефераты, доклады:

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки знаний поступающих:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- тема раскрыта полностью;
- студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада.

4 БАЛЛА (хорошо):

- заявленная тема раскрыта полностью;
- отсутствуют ошибки и опечатки;
- студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- заявленная тема раскрыта не полностью;
- имеются ошибки и опечатки, неправильно оформлен научный аппарат;
- студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада;
- в работе использовалось менее 3-х источников.

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- заявленная тема не раскрыта;
- объем реферата существенно превышает указанный размер;
- рецензент доказал академическую недобросовестность студента.

Контрольные работы:

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, материалами судебной практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки знаний, умений и навыков студентов по дисциплине:

5 БАЛЛОВ (отлично): Оценка «отлично» – ответ полный, правильный, понимание материала глубокое, основные умения сформированы и устойчивы; изложение логично, доказательно, выводы и обобщения точны и связаны с явлениями жизни, с областью будущей специальности; использование терминологии правильное, практическая ситуация решена правильно;

4 БАЛЛА (хорошо): Оценка «хорошо» – ответ удовлетворяет вышеназванным требованиям, но изложение недостаточно систематизировано, отдельные умения недостаточно устойчивы, в определении понятий, в выводах и обобщениях имеются отдельные неточности, легко исправимые с помощью дополнительных вопросов преподавателя, практическая ситуация решена правильно.

3 БАЛЛА (удовлетворительно): Оценка «удовлетворительно» – ответ обнаруживает понимание основных положений излагаемого материала, однако наблюдается значительная неполнота знаний; определение понятий нечеткое, умения сформированы недостаточно, выводы и обобщения аргументированы слабо, в них допускаются ошибки; в решении практической ситуации имеются грубые недостатки;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно): Оценка «неудовлетворительно» – ответ неправильный, показывает незнание основного материала, грубые ошибки в определении понятий, неумение работать с документами, источниками, нормативно-правовыми актами, практическая ситуация не решена или решена, но не правильно. Ставится также при отказе студента отвечать по билету.

Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий:

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;
 - умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- Критерии оценки знаний поступающих:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе;
- знание основных проблем базовых дисциплин.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;
- неумение владеть терминологией.

Экзамен:

Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать прочитанный материал, делать выводы;
- умение давать квалифицированные заключения по изученному материалу;
- владение культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения ;
- способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;
- способность анализировать социально значимые проблемы и процессы;
- способность понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества;
- владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией;

Критерии оценки знаний поступающих:

5 БАЛЛОВ (отлично):

- систематизированные, полные знания по всем вопросам экзаменационного билета;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически

правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;

- способность толковать изученное, правильно анализировать факты и обстоятельства;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- умение использовать научные достижения других связанных с ними дисциплин;

- ориентирование в специальной литературе;

- знание основных проблем дисциплины.

4 БАЛЛА (хорошо):

- в основном полные знания по всем вопросам экзаменационного билета;

изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

- способность толковать и правильно квалифицировать факты и обстоятельства;

- ориентирование в материале.

3 БАЛЛА (удовлетворительно):

- фрагментарные знания при ответе на экзаменационные вопросы;

- владение терминологией;

не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;

- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

2 БАЛЛА (неудовлетворительно):

- отсутствие знаний и компетенций;

- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;

- неумение владеть терминологией.

Завершающей формой контроля изучения курса «Менеджмент» является *экзамен*. Вопросы к экзамену содержатся в учебно-методическом комплексе дисциплины. При подготовке к экзамену студент должен руководствоваться следующими положениями:

- определить к какой из изученных тем относится вопрос;

- при помощи учебно-методического комплекса определить объем содержания данного вопроса;

- изучить основные положения данного вопроса, используя конспекты лекций, основную и дополнительную литературу, указанную в материалах учебно-методического комплекса

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и менеджмента

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры экономики и менеджмента

**Оценочные материалы
«Менеджмент»**

1. Описание индикаторов достижения компетенций (показателей оценивания) и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания.

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	<i>Знать:</i> закономерности функционирования современной экономики на макро-и микроуровне.
	<i>Уметь:</i> анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро- и микроуровне.
	<i>владеть</i> методологией экономического исследования.
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	<i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности в условиях рыночной экономики; содержание принципов управления организациями, современные направления в развитии организационных форм; содержание общих функций управления и требования, предъявляемые к менеджерам в условиях рыночной экономики; методы анализа и выбора варианта управленческих решений; основы мотивации труда персонала в организации; принципы построения и виды структур управления организациями.
	<i>Уметь:</i> применять на практике принципы и методы управления, ориентированные на всестороннее использование человеческого потенциала организации; применять соответствующие методы математического и экономического моделирования в решении хозяйственных ситуаций; разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их; описывать организацию как объект управления; определять цели, задачи и содержание управленческого труда работников различных категорий.
	<i>Владеть</i> навыками построения организационной структуры предприятия (организации), применения функций управления, способностью принимать управленческие решения.
Способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9);	<i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности в условиях рыночной экономики; содержание принципов управления организациями, современные направления в развитии организационных форм; содержание общих функций управления и требования, предъявляемые к менеджерам в условиях рыночной экономики; методы анализа и выбора варианта управленческих решений; основы мотивации труда персонала в организации; принципы построения и виды структур управления организациями
	<i>Уметь:</i> организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, готовность и способность к лидерству.
	<i>владение</i> навыками межличностных отношений и социального взаимодействия.

Способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);	Знать: современные технические средства и информационные технологии.
	Уметь: использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии.
	Владеть навыками получения, хранения, преобразования, обработки и использования информации с помощью компьютерных технологий в экономической деятельности; владение технологиями обработки информации различной природы.
	<i>Уметь:</i> ориентироваться в мировом историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе; анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро-и микроуровне; 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
	<i>владеет</i> методологией экономического исследования; способен 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.

№ раздела	Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
1	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.	<i>Знать:</i> закономерности функционирования современной экономики на макро-и микроуровне. <i>Уметь:</i> анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро- и микроуровне. владеть методологией экономического исследования.

2	ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.	<p><i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности в условиях рыночной экономики; содержание принципов управления организациями, современные направления в развитии организационных форм; содержание общих функций управления и требования, предъявляемые к менеджерам в условиях рыночной экономики; методы анализа и выбора варианта управленческих решений; основы мотивации труда персонала в организации; принципы построения и виды структур управления организациями.</p> <p><i>Уметь:</i> применять на практике принципы и методы управления, ориентированные на всестороннее использование человеческого потенциала организации; применять соответствующие методы математического и экономического моделирования в решении хозяйственных ситуаций; разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их; описывать организацию как объект управления; определять цели, задачи и содержание управленческого труда работников различных категорий.</p> <p><i>Владеть</i> навыками построения организационной структуры предприятия (организации), применения функций управления, способностью принимать управленческие решения.</p>
3	способен организовать деятельность	Сущность и методологические основы управления организацией. История	<i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности в условиях рыночной

	<p>малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9);</p>	<p>развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.</p>	<p>экономики; содержание принципов управления организациями, современные направления в развитии организационных форм; содержание общих функций управления и требования, предъявляемые к менеджерам в условиях рыночной экономики; методы анализа и выбора варианта управленческих решений; основы мотивации труда персонала в организации; принципы построения и виды структур управления организациями. <i>Уметь:</i> организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, готовность и способность к лидерству. <i>Формируемые навыки:</i> владение навыками межличностных отношений и социального взаимодействия.</p>
4	<p>способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);</p>	<p>Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.</p>	<p>Знать: современные технические средства и информационные технологии. <i>Уметь:</i> использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии. <i>Формируемые навыки:</i> навыки получения, хранения, преобразования, обработки и использования информации с помощью компьютерных технологий в экономической деятельности; владение технологиями обработки информации различной природы.</p>

К разделам № 1-10 (устный ответ, активные и интерактивные формы, зачет)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:

	<p>систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции; умение применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности; применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетенции, анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро- и микроуровне, умение адаптироваться к новым ситуациям; быть толерантным и готовым к кооперации, к совместной творческой работе с коллегами, способность работать в междисциплинарной команде; умение слушать; умение вести переговоры; способность устной презентации; способность учитывать точки зрения и интересы других; владение искусством риторики; готовность и способность к лидерству, способность переносить полученные знания в социальную реальность, использовать иностранный язык в межличностном общении и профессиональной деятельности, умение распознавать трудности и проблемы в знаниях и устранять (решать) их; ориентироваться в мировом историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе, владение методами познания; выработкой личного творческого почерка, индивидуального стиля профессионально-творческой деятельности, использовать современные образовательные и информационные технологии; перерабатывать растущую массу информации и владение информационными технологиями, владение навыками управления информацией; умение находить и анализировать информацию из различных источников; способен работать с информацией в глобальных компьютерных сетях, логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь; способность устной презентации; способность учитывать точки зрения и интересы других; владение искусством риторики; способы их решения с учетом их критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы.</p> <p>Умение представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи.</p> <p>Имеет навыки: применения современного математического инструментария для решения экономической задачи, самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений. Владение навыками устной презентации; владение искусством риторики.</p>
хорошо	Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:

	<p>в основном полные знания по всем вопросам, формирующим компетенцию; владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы; четкое представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; бегло ориентируется в основном объеме законодательства Российской Федерации; умение применять на практике теоретические знания. умение использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии;</p> <p>Имеет навыки: применения современного математического инструментария для решения экономической задачи, самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений. Владение навыками устной презентации; владение искусством риторики.</p>
удовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: фрагментарные знания при ответе; владение экономической терминологией; не полное представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений и процессов; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; Имеет навыки: устной презентации; владение искусством риторики.</p>
неудовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и процессов; неумение владеть экономической терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции.</p>
Зачтено	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции; умение применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности; применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетенции, анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на макро- и микроуровне, умение адаптироваться к новым ситуациям; быть толерантным и готовым к кооперации, к совместной творческой работе с</p>

	<p>коллегами, способность работать в междисциплинарной команде; умение слушать; умение вести переговоры; способность устной презентации; способность учитывать точки зрения и интересы других; владение искусством риторики; готовность и способность к лидерству, способность переносить полученные знания в социальную реальность, использовать иностранный язык в межличностном общении и профессиональной деятельности,</p> <p>умение распознавать трудности и проблемы в знаниях и устранять (решать) их; ориентироваться в мировом историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе, владение методами познания; выработкой личного творческого почерка, индивидуального стиля профессионально-творческой деятельности, использовать современные образовательные и информационные технологии; перерабатывать растущую массу информации и владение информационными технологиями, владение навыками управления информацией; умение находить и анализировать информацию из различных источников; способен работать с информацией в глобальных компьютерных сетях, логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь; способность устной презентации; способность учитывать точки зрения и интересы других; владение искусством риторики; способы их решения с учетом их критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы.</p> <p>Умение представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи.</p> <p>Имеет навыки: применения современного математического инструментария для решения экономической задачи, самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений. Владение навыками устной презентации; владение искусством риторики.</p>
Не зачтено	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал:</p> <ul style="list-style-type: none"> отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и процессов; неумение владеть экономической терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции.

К разделам № 1-10 (реферат)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	выставляется студенту, если

	<p>реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями;</p> <p>тема раскрыта полностью;</p> <p>студентом освещена актуальность темы, цели и задачи, научна и практическая значимость, сформулированы методы, нормативная база;</p> <p>в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера;</p> <p>в реферате делаются аргументированные и обоснованные выводы по исследуемым проблемам;</p> <p>студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты навыки научного анализа материала и его изложения;</p> <p>выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
хорошо	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема раскрыта полностью;</p> <p>в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера;</p> <p>студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты навыки научного анализа материала и его изложения;</p> <p>выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
удовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:</p> <p>заявленная тема раскрыта не полностью;</p> <p>неправильно оформлен научный аппарат;</p> <p>студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада;</p> <p>в работе использовалось менее 3-х источников.</p>

	развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы; развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач; развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
неудовлетворительно	выставляется студенту, если: заявленная тема не раскрыта; рецензент доказал академическую недобросовестность студента (плагиат). не сформирована компетенция

К разделам № 1-10 (тест)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».
хорошо	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».
удовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».
неудовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

К разделам № 1-10 (задача, контрольное задание)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	студенты, правильно решившие задачу, все задания выполнены в полном объеме.
хорошо	студенты, правильно решившие задачу, не все задания выполнены в полном объеме.
удовлетворительно	студенты, ошибочно решившие задачу, большая часть заданий выполнены.
неудовлетворительно	студенты, не правильно решившие задачу, не выполнены задания.

1.3. Типовые контрольные задания и иные материалы

№ раздела	Наименование и код формируемой и контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Вид оценочного средства (контрольное задание (тесты, рефераты и проч.),
-----------	---	--	---

			позволяющее провести контроль знаний, умений, навыков)
1	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности и	Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.	Тесты к теме: «Сущность и методологические основы управления Организацией».
2	ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.	Тесты к теме: «История развития управленческой мысли».
3	способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9);	Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.	Подготовить реферат (тема реферата выдается преподавателем из предложенного списка ФОС)
4	способен использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);	Сущность и методологические основы управления организацией. История развития управленческой мысли. Организация как объект управления. Структура организации. Функции управления. Управленческие решения. Управление как процесс коммуникации. Групповая динамика, лидерство, руководство. Эффективность управления. Самоменеджмент.	Тесты к теме: «Структура организации». Подготовить реферат (тема реферата выдается преподавателем из предложенного списка ФОС)

Тесты

Тема 1. Сущность и методологические основы управления организацией

Выберите правильный ответ:

1. Применение приёмов менеджмента и акцент на научное управление своей собственной жизнью и деятельностью привели к возникновению:

- самоменеджмента;
- менеджмента;
- управления персоналом;
- управления в политической сфере.

2. Менеджмент является одновременно:

- и системой и процессом;
- и системой и решением;
- и функцией и задачей;
- и профессией и специализацией.

3. Наёмный работник, занимающий определенную руководящую должность в организации является:

- менеджером;
- специалистом;
- рабочим высокой квалификации;
- предпринимателем.

4. В связи с горизонтальным разделением труда принято выделять три группы управленческих кадров:

- руководители, специалисты, служащие;
- руководители, их замы и начальники отделов;
- руководители высшего, среднего и низшего звена управления;
- руководители, подчиненные и специалисты.

5. Вертикальное разделение труда приводит к разделению руководителей на:

- менеджеров высшего, среднего и низшего звена управления;
- менеджеров, специалистов, служащих;
- менеджеров и их помощников;
- менеджеров, специалистов и рабочих.

6. Единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого – это определение:

- системы;
- структуры;
- организации;
- функции.

7. Системы бывают следующих видов:

- социальные, технические и социотехнические;
- процессные и математические;
- физические, модальные;
- эмпирические, процессные и технические.

8. Процессный подход рассматривает функции управления как:

- взаимосвязанные;
- переменные;
- независимые;
- хаотичные.

9. При использовании ситуационного подхода имеются ограничения:

- технологические, человеческие и ограничения в постановке задачи;
- материальные; функциональные и процессные;
- физические, ситуационные и исторические;
- ресурсные; технические и технологические.

10. Основоположителем наиболее универсальных принципов управления, остающимися актуальными и по сей день является:

- А.Файоль;
- Ф.У.Тейлор;
- Г.Форд;
- М.Вебер.

11. Организация – это:

- группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
- группа людей, деятельность которых изначально хаотична;
- группа людей собравшихся для достижения материальной выгоды;
- группа людей, деятельность которых сознательно разделяется на уровни управления.

12. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, в результате которого создаются:

- подразделения;
- иерархические структуры;
- неформальные группы;
- формальные группы.

13. Синонимом организационной культуры является:

- корпоративная культура;
- имидж организации;
- кодекс корпоративного поведения;
- правила внутреннего трудового распорядка.

14. Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы:

- прямого и косвенного воздействия;
- финансовые и политические;
- трудовые и информационные;
- макро- и микровоздействия.

15. Совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в её «выход» - готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане – это определение:

- производственной структуры предприятия;
- организационной структуры предприятия;
- технико-технологической схемы предприятия;
- линейной оргструктуры предприятия.

16. По теории мотивации Ф.Герцберга:

- факторы мотивации приводят к удовлетворенности трудом, а факторы гигиены – к отсутствию неудовлетворенности;
- факторы мотивации приводят к повышению производительности труда, а факторы гигиены – к соблюдению в чистоте рабочего места;
- факторы мотивации приводят к улучшению труда, а факторы гигиены – к соблюдению правил гигиены;
- факторы мотивации приводят к улучшению труда, а факторы гигиены – к соблюдению правил гигиены и соблюдению чистоты рабочего места;

17. Внутренние переменные организации – это:

- части самой организации, ситуационные факторы внутри неё, состав и взаимосвязи сложной системы;
- части самой организации, переменные факторы внутри неё, состав и взаимосвязи простой системы;
- части самой организации, организационные факторы внутри неё, состав и взаимосвязи простой и сложной системы;
- независимые величины в составе простой системы.

18. Организационная структура управления состоит из:

- структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры (структуры субъекта и объекта управления);
- различных подразделений связанных между собой вертикальными и горизонтальными связями;
- структуры линейной, функциональной, матричной;
- взаимосвязанных переменных.

19. Одним из недостатков функциональной структуры управления является:

- нарушение принципа единоначалия;
- её сложность;
- её простота;
- разделение труда.

20. Сочетание линейной и функциональной оргструктур управления образует:

- линейно-функциональную оргструктуру управления;
- матричную оргструктуру управления;
- целевую оргструктуру управления;
- элементарную оргструктуру управления.

Тема 2. История развития управленческой мысли

Выберите правильный ответ:

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- (А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- (В) иметь аналитический склад ума
- (С) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- (D) методичность в работе, прогнозирование будущего

2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- (A) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- (B) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- (C) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- (D) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

3. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители

- (A) среднего уровня
- (B) низшего уровня
- (C) высшего, среднего и низшего уровня
- (D) высшего уровня

4. Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

- (A) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы
- (B) отсутствие дифференцированного отношения к людям
- (C) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками
- (D) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы

5. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

- (A) чем больше информация, тем лучше
- (B) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- (C) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- (D) избыточный объем информации – залог успеха

6. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- (A) успех
- (B) деньги
- (C) свобода
- (D) безопасность

7. Основные функции управления

- (A) планирование, контроль
- (B) планирование, организация, мотивация, контроль
- (C) организация, мотивация
- (D) организация, мотивация, контроль

8. В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:

- (A) сборочная линия массового производства
- (B) банковское дело
- (C) страхование
- (D) сетевой график

9. Пределом использования автоматизации является

- (A) ограниченность наших знаний

- (B) квалификационный уровень обслуживающего персонала
- (C) невозможность исключения непредвиденных ситуаций
- (D) несовершенство техники

10. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- (A) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
- (B) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
- (C) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
- (D) уменьшением выгоды

11. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

- (A) всеобщая компьютеризация производства
- (B) развитие социальной сферы
- (C) профессиональный рост работников
- (D) интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат

12. Целью планирования деятельности организации является

- (A) обоснование затрат
- (B) обоснование сроков
- (C) определение целей, сил и средств
- (D) обоснование численности работников

13. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

- (A) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
- (B) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
- (C) замкнутости элементов системы самих на себя
- (D) наличии взаимодействия с внешней средой

14. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- (A) зарплата
- (B) карьера
- (C) сама работа
- (D) признание окружения

15. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

- (A) определенный законом минимальный уровень
- (B) определенная штатным расписанием ставка
- (C) уровень оплаты в фирмах конкурентах
- (D) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка

16. Основным в управлении по целям является выработка целей

- (A) сверху вниз по цепи инстанций
- (B) снизу вверх
- (C) снизу вверх и сверху вниз
- (D) по матричной схеме

17. Определите основные характеристики внешней среды для организации

- (A) все перечисленное

- (В) взаимосвязанность факторов, сложность
- (С) сложность и подвижность
- (D) взаимосвязанность и неопределенность

18. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- (A) для оптимального решения комплексной задачи
- (В) для сохранения «группового» стиля работы
- (С) для проверки квалификации рабочих
- (D) все перечисленное

19. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- (A) созданы филиалы предприятия в пяти городах
- (В) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
- (С) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
- (D) созданы отделы на предприятии, равные по численности

20. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как

- (A) выпуск легковых автомобилей
- (В) производство военной авиатехники
- (С) строительство судов уровня
- (D) переработка нефти, выплавка чугуна

Тема 3. Структура организации

Выберите правильный ответ:

1. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления?»?

- (A) матричная система управления
- (В) функциональная система управления
- (С) линейная система управления
- (D) ни одна система не подходит

2. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- (A) положительная
- (В) корреляционная
- (С) неопределенная
- (D) отрицательная

3. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

- (A) все перечисленное
- (В) внутрифирменное управление, управление производством
- (С) управление персоналом, управление производством
- (D) внутрифирменное управление, управление персоналом

4. Планирование действий - это

- (A) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
- (B) уточнение ролей
- (C) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
- (D) оценка затрат времени для каждой операции

5. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

- (A) 1, 2
- (B) 2
- (C) 1, 2, 3
- (D) 1

6. Поведение, ориентированное на контроль – это

- (A) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
- (B) ориентирование на заниженные цели
- (C) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных и сотрудников
- (D) ориентирование на завышенные цели

7. Что означает «принять решение»?

- (A) перебрать все возможные альтернативы
- (B) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- (C) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- (D) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

8. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- (A) научное управление
- (B) административное управление
- (C) новая экономическая политика
- (D) человеческие отношения

9. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- (A) гибкой
- (B) саморегулируемой
- (C) стабильной и прочной
- (D) все перечисленное

10. Почему именно США стали родиной современного управления?

- (A) отсутствие проблем с происхождением, национальностью
- (B) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы
- (C) образование монополий
- (D) все перечисленное

11. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- (A) люди
- (B) средства производства

- (C) финансы
- (D) структура управления

12. На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии?

- (A) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- (B) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- (C) на жесткий аппарат контроля на выходе продукции
- (D) на проверку готовой продукции

13. Целью классической школы управления было создание

- (A) методов нормирования труда
- (B) универсального принципа управления
- (C) условий трудовой деятельности работников
- (D) методов стимулирования производительности труда

14. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- (A) в объеме
- (B) во времени осуществления
- (C) в методах
- (D) в объеме и методах

15. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- (A) акционеры, конкуренты, поставщики
- (B) потребители, торговые предприятия, местные органы
- (C) все перечисленное
- (D) правительственные органы, местные органы

16. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- (A) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- (B) передается ответственность нижестоящему руководителю
- (C) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- (D) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

17. Что должно содержаться в документе «Распределение обязанностей»?

- (A) название должности и отдела, в котором имеется эта должность
- (B) все перечисленное
- (C) описание выполняемых функций, обязанностей и прав
- (D) взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными

18. «Отцом научного управления» часто называют:

- (A) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- (B) Фрэнка и Лириан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего

- (С) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений
- (D) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

19. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

- (A) стало невыгодно держать большой штат сотрудников
- (B) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
- (C) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
- (D) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

20. Каково оптимальное число подчиненных?

- (A) чем больше подчиненных, тем легче работать
- (B) 15-30 человек
- (C) 7-12 человек
- (D) 3-5 человек

Тема 4. Функции управления

Выберите правильный ответ:

1. От какого фактора не зависит тип производственной системы?

- (A) от рынка
- (B) от стратегии маркетинга
- (C) от вида продукции
- (D) от региональных программ обеспечения занятости

2. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

- (A) выбор стандартов
- (B) выбор подходящей единицы измерения
- (C) выбор критериев
- (D) измерение результатов

3. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- (A) наглядная информация
- (B) промышленный шпионаж
- (C) письменная информация
- (D) информация в глобальных сетях

4. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как

- (A) «Макдональдс»
- (B) «Форд»
- (C) «Шелл»
- (D) «Боинг»

5. Организация - это

- (A) группа людей, объединенная общей целью
- (B) группа людей, владеющая средствами производства
- (C) группа людей, деятельность которых координируется
- (D) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

6. Является ли управление производительным трудом?

- (A) да, т.к. управление создает новую стоимость
- (B) нет, это всего лишь надзор и контроль
- (C) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства
- (D) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма

7. Система контроля в организации обычно состоит из

- (A) предварительного, текущего и заключительного
- (B) текущего и заключительного
- (C) предварительного и заключительного
- (D) только из текущего контроля

8. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:

- (A) высокий моральный уровень
- (B) временные рамки, конкретный критерий
- (C) использование косвенных проявлений
- (D) временные рамки

9. Менеджмент в основном занимается системами

- (A) открытыми
- (B) закрытыми
- (C) закрытыми и подсистемами закрытого типа
- (D) закрытыми и подсистемами открытого типа

10. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

- (A) функциональные отношения
- (B) материальные отношения
- (C) линейные отношения
- (D) отношения управленческого аппарата

11. Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами?

- (A) пооперационная функциональная схема
- (B) фиксированная позиционная схема
- (C) линейная поточная схема
- (D) пооперационная и позиционная схемы

12. Из перечисленных пунктов: 1. Выработка четких, кратких целей. 2. выработка целей снизу вверх. 3. реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль. 4. корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. К основным стадиям управления:

- (A) 1, 2, 3
- (B) 2, 3, 4
- (C) 1, 3, 4
- (D) 1, 2, 3, 4

13. Ступени мотивации по Маслоу - это

- (A) потребность развития и признания
- (B) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
- (C) социальная потребность и потребность в защищенности
- (D) основные потребности

14. Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по Файолю?

- (A) планирование работ
- (B) организация работ
- (C) независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам)
- (D) контроль

15. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- (A) работа с людьми
- (B) работа с людьми и информацией
- (C) работа с предметами и людьми
- (D) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

16. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- (A) люди – продукция – прибыль
- (B) прибыль – люди – продукция
- (C) продукция – прибыль – люди
- (D) люди – прибыль – продукция

17. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- (A) соответствие специализации
- (B) справедливое вознаграждение
- (C) социальная адаптация
- (D) перспектива роста

18. Сущность ситуационного подхода состоит:

- (A) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- (B) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов
- (C) все перечисленное
- (D) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности

19. Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь

- (A) помещение, офис
- (B) руководство
- (C) средства, оборудование
- (D) штатных сотрудников

20. Правило - это

- (A) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- (B) гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации
- (C) конкретно сформулированный опыт прошлого
- (D) последовательность операций

Тема 5. Управленческие решения

Выберите правильный ответ:

1. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

- (A) способность определить место себя и принять корректирующие меры
- (B) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
- (C) быть общительным
- (D) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

2. Чаще прибегают к ротации в

- (A) США
- (B) России
- (C) Англии
- (D) Японии

3. Какова важнейшая функция управления?

- (A) получение максимальной прибыли
- (B) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия
- (C) минимизация налоговых платежей
- (D) завоевывание новых рынков сбыта

4. Из перечисленных пунктов: 1. анализ обследования уровня заработной платы. 2. условия на рынке труда. 3. производительность и прибыльность организации.

Структура заработной платы определяется с помощью

- (A) 1, 2
- (B) 1, 2, 3
- (C) 2 и 3
- (D) 1 и 3

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

- (A) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- (B) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- (C) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- (D) уровень превышения своих полномочий

6. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть

- (A) всеобъемлющим
- (B) постоянно действующим
- (C) экономным

(D) независимым

7. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является

- (A) бюджет
- (B) заключение аудиторской организации
- (C) баланс
- (D) финансовый отчет за прошедший период времени

8. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального принуждения?

- (A) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства
- (B) стало невыгодно содержать большой штат сотрудников
- (C) трудно подготовить менеджера способного эффективно их использовать
- (D) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения

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

- (A) работоспособность
- (B) прогнозирование человеческого поведения
- (C) лидерство
- (D) прогнозирование спроса на продукцию

10. В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?

- (A) включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях
- (B) придание машине способности мыслить
- (C) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок
- (D) качественно новый уровень техники и технологии

11. Что называется «социотехническими системами»?

- (A) люди, участвующие в процессе производства
- (B) компьютеры
- (C) станки с программным управлением
- (D) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

12. Определите основные этапы построения организации?

- (A) определение характера выполняемой работы
- (B) распределение работы между отдельными позициями менеджмента
- (C) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления
- (D) определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления

13. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:

- (A) 1, 2
- (B) 2, 3
- (C) только 1

(D) 1,2, 3

14. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?

- (A) все перечисленное
- (B) поведение отдельных людей, поведение людей в группах
- (C) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера
- (D) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп

15. Тактика - это

- (A) долгосрочная стратегия
- (B) краткосрочная стратегия
- (C) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- (D) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

16. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- (A) объект, субъект, взаимодействие
- (B) источник, сообщение, канал, получатель
- (C) объект, субъект, влияние, обратная связь
- (D) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

17. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

- (A) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
- (B) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных
- (C) проверка надежности административной структуры
- (D) проверка надежности экспертной структуры

18. Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью

- (A) рассмотрение администратора как профессии
- (B) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом
- (C) создание нового стиля управления
- (D) создание универсальных принципов управления

19. Целью контроля является

- (A) проверка выполнения плана
- (B) сбор статистических сведений
- (C) усиление зависимости подчиненных
- (D) обеспечение руководства информацией для корректировки плана

20. Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернарду)?

- (A) способность общаться
- (B) достижение общей цели
- (C) стремление к свободе действий
- (D) желание совместных действий

Тема 6. Эффективность управления

Выберите правильный ответ:

1. В чем заключается принцип единства управления?

- (А) у любого служащего (работника) может только один руководитель
- (В) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек
- (С) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
- (D) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

2. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- (А) отсутствие возможности получить информацию другими методами
- (В) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- (С) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- (D) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

3. Отличительной чертой формальной организации является

- (А) отсутствие единства в действиях ее членов
- (В) жесткое давление на ее членов
- (С) наличие должностных инструкций и предписаний
- (D) сознательная координация действий двух или более лиц

4. Пример влияния через разумную веру – это отношение

- (А) рабочего с мастером
- (В) крестьянина и помещика
- (С) пациента с лечащим врачом
- (D) подсудимого и судьи

5. Процедура – это

- (А) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- (В) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации
- (С) использование опыта прошлого
- (D) гарантированное выполнение конкретных действий

6. Конечной целью менеджмента является

- (А) развитие технико-экономической базы фирмы
- (В) обеспечение прибыльности фирмы
- (С) рациональная организация производства
- (D) повышение квалификации и творческой активности работника

7. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

- (А) запугивания снижением зарплаты
- (В) угрозой увольнения
- (С) угрозой понижения в должности
- (D) запугивая возможность ущемления самолюбия

8. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

- (А) ущемление чьих-либо интересов
- (В) способ, каким руководство сообщает о новых правилах
- (С) нежелание людей изменять сложившийся характер работы
- (D) неясность цели, которую преследуют эти изменения

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

- (A) интенсификация мыслительного процесса
- (B) анализ нестандартных решений
- (C) выявление альтернатив
- (D) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

10. Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

- (A) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами
- (B) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности
- (C) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе
- (D) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности

11. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- (A) потерей управляемости коллектива
- (B) разрастанием бюрократического аппарата
- (C) дублирование усилий
- (D) все перечисленное

12. Развитию принципов научного управления в США способствовало

- (A) трудолюбие свободных граждан
- (B) поддержка Англии
- (C) формирование крупных отраслей промышленности и предприятий
- (D) сопротивление Франции

13. Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- (A) сторож
- (B) связной
- (C) лидер мнения
- (D) космополит

14. В чем, по мнению Берхорда, причина возникновения неформальной организации?

- (A) стремление людей к хаосу
- (B) нежелание коллектива работать
- (C) слабость формальной организации
- (D) необходимость защиты от формальной организации

15. Принцип теории «Зет» являющийся приоритетом для повышения производительности труда -

- (A) отказ от увольнений
- (B) ротация кадров
- (C) нацеленность на обеспечение благосостояния всех сотрудников
- (D) участие и руководства и работников в принятии решений, касающихся их работы

16. Высшим достижением школы научного управления является разработка

- (A) методов мотивации труда
- (B) методов математического моделирования
- (C) анализа рабочих операций
- (D) способов психологической совместимости работников

17. Определите принципы, лежащие в основы менеджмента?

- (A) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
- (B) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров
- (C) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация
- (D) все перечисленное

18. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- (A) традиции
- (B) харизмы
- (C) через страх
- (D) эксперта

19. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее

- (A) сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие
- (B) степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство
- (C) сложность организационной структуры
- (D) количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры

20. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:

- (A) все перечисленное
- (B) умственные и физические способности, ценности и взгляды
- (C) производительность
- (D) ценности и притязания, потребности

Тема 7. Самоменеджмент

Выберите правильный ответ:

1. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- (A) стратегическое управление, контроль
- (B) оперативное управление
- (C) контроль, оперативное управление
- (D) все перечисленное

2. Практика управления возникла

- (A) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности
- (B) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления
- (C) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
- (D) вместе с возникновением системного подхода

3. Что такое «побуждение»?

- (A) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность
- (B) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо)

- (С) принуждение кого-либо к определенной деятельности
- (D) создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности

4. К классификации по типу взаимодействия организации с человеком относится:

- (A) традиционная организация
- (B) дивизиональная
- (C) корпоративная
- (D) матричная

5. К классификации по типу взаимодействия организации с внешней средой относится:

- (A) дивизиональная
- (B) индивидуалистская
- (C) органическая
- (D) корпоративная

6. К классификации по типу взаимодействия подразделений в организации относится:

- (A) механистическая
- (B) корпоративная
- (C) матричная
- (D) органическая

7. Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры в организации?

- (A) монополия и стандартизация в деятельности
- (B) доминирование иерархических властных структур
- (C) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников
- (D) принцип большинства или старшинства в принятии решений

8. Какие черты не характерны для механистического типа организации?

- (A) узкая специализация в работе
- (B) амбициозная ответственность
- (C) четкие права и ответственность
- (D) ясность в уровнях иерархии

9. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

- (A) «Матрешки»
- (B) «Цветочка»
- (C) «Елочки»
- (D) «Зонтика»

10. Менеджмент – это наука, изучающая

- (A) рыночные отношения
- (B) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами
- (C) способы финансирования системы здравоохранения
- (D) структуру рынка

11. К организационным документам не относятся

- (A) штаты учреждений
- (B) порядок и правила деятельности
- (C) уставы учреждений
- (D) объявления о начале распродаж

12. К функциям стратегического уровня управления не относятся:

- (A) проектирование организации
- (B) прогноз
- (C) учет запасов сырья
- (D) анализ динамики рынка

13. К функциям оперативного уровня управления не относится:

- (A) регулирование
- (B) учет
- (C) проектирование структуры организации
- (D) контроль

14. Партисипативность – это

- (A) распределение прибыли в связи с ростом производительности
- (B) проектирование и перепроектирование работ
- (C) вовлечение работников в анализ проблем и их решения
- (D) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам

15. Организационная структура – это

- (A) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
- (B) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
- (C) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
- (D) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

16. Одной из основных функций менеджмента является

- (A) наблюдение за ходом производства
- (B) методическое обеспечение принятия решений
- (C) планирование
- (D) издание приказов и распоряжений

17. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- (A) теория Абрахама Маслоу
- (B) модель Портера Лоулера
- (C) теория Фредерика Герцберга
- (D) теория Макклеланда

18. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- (A) организация
- (B) действие
- (C) координация
- (D) мотивация

19. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

- (A) мотивация по статусу

- (B) внешняя мотивация
- (C) мотивация по результату
- (D) внутренняя мотивация

20. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- (A) теории ожиданий Врума
- (B) теории Портера Лоуллера
- (C) теории приобретенных потребностей Макклеланда
- (D) теории справедливости Адамса

Тест: 1 (для самопроверки)

Выберите правильный ответ:

1. Что является объектом и субъектом менеджмента?

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технология

2. В какой стране сложились условия, которые способствовали появлению менеджмента?

- а) Аргентине
- б) Бразилии
- в) Польше
- г) США

3. В 1911г была опубликована работа Тейлора «Принципы научного управления». Одним из его тезисов было:

- а) изучать межличностные отношения в коллективе
- б) отбор рабочих на основе научных критериев; их тренировка и обучение
- в) ценить инициативу работника
- г) корпоративный дух

4. Процессный подход рассматривает управление как

- а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
- б) взаимодействие работников
- в) определённую ситуацию
- г) совокупность элементов системы

5. Представители какой школы использовали наблюдения, замеры, кинокамеру для совершенствования операций ручного труда?

- а) японской

- б) административной
- в) научного управления
- г) количественных методов

6. Кто был основоположником административной школы?

- а) Гилбрет
- б) Маслоу
- в) Тейлор
- г) Файоль

7. Какую задачу преследовала административная школа?

- а) совершенствование управления организаций в целом
- б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах
- в) определить лидера в трудовом коллективе
- г) изучить межличностные отношения в коллективе

8. Какая школа зародилась во время Второй мировой войны и начала внедрять в управление такие науки как статистику, моделирование, математику?

- а) школа человеческих отношений
- б) школа количественных методов
- в) административная
- г) школа научного управления

9. Определение менеджмента по-американски это:

- а) делать что-либо руками других и приводить их к успеху
- б) рационально использовать ресурсы
- в) превратить толпу в организованную целенаправленную группу
- г) область деятельности, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы людей с целью выполнения поставленных перед ними задач

10. Представитель какой школы внедрил в управление идею участия рабочих в управлении; изучал стрессы и их влияние на взаимоотношения в коллективе; способы разрешения конфликтов и т.д.

- а) Тейлор (школа научного управления)
- б) Файоль (административная школа)
- в) Фоллет (школа человеческих отношений)
- г) Емеличев (школа количественных методов)

11. В какой стране впервые были разработаны кружки качества?

- а) России
- б) Индии
- в) Японии
- г) Финляндии

12. В чём состояли реформы Столыпина?

- а) переселение безземельных крестьян в Сибирь и, таким образом, превращение русского

- крестьянина в фермера
б) строительство железных дорог
в) «окно в Европу»
г) укрепление морских рубежей России

13. Богданов в труде «Тектология» выдвинул предположение о

- а) структурной устойчивости систем
б) о дезорганизации в живой природе
в) структурной неустойчивости систем
г) существовании внеземных цивилизаций

14. Структурная устойчивость целого определяется устойчивостью его составных частей – это

- а) закон расхождения систем
б) закон экономии времени
в) закон относительного сопротивления
г) закон результата

15. Как интерпретируется закон организации системы

- а) процесс расхождения необратим
б) вознаграждение с учётом количества и качества выполненных работ
в) простая сумма элементов организации
г) организованное целое больше простой суммы его составных частей

16. Существенные повторяющиеся объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности – это:

- а) законы
б) закономерности
в) принципы
г) функции

17. Совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности – это

- а) принципы
б) школы управления
в) функции
г) законы

18. Какое требование не предъявляется к целям?

- а) должны быть достижимыми
б) д.б. гибкими
в) д.б. не приемлемы исполнителями
г) д.б. измеримыми

19. К конкретным функциям управления относится:

- а) организация
- б) планирование
- в) контроль
- г) управление материально-техническим обеспечением

20. Метод управления – это:

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
- г) область трудовой деятельности

Тест 2 (для самопроверки)

1. Социологический анализ позволяет утверждать, что успех в организации зависит

- а) на 15% от профессиональных знаний, на 85% от умения работать с людьми
- б) на 50% и 50% соответственно
- в) на 45% и 55%
- г) на 30% и 70%

2. Какая особенность не характерна для административных методов?

- а) являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка на предприятии
- б) предопределяют, как правило, однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой инициативы
- в) принадлежат к средствам волевого воздействия
- г) способствуют самореализации исполнителей

3. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- а) правильно поставленную критику
- б) заработную плату, премии, штрафы
- в) ценообразование
- г) дисциплину

4. Социально-психологические методы действуют на основе

- а) экономических законов и закономерностей развития природы и общества
- б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
- в) организационных отношений
- г) экономических интересов личности

5. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

- а) технические исполнители
- б) руководитель
- в) гл. специалисты
- г) зав. цеха

6. Первым методом мотивации был

- а) теория Врума
- б) «кнут и пряник»
- в) теория Маслоу
- г) теория справедливости Адамса

7. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клеlland:

- а) пища, жильё, отдых
- б) авторитет, лидерство, известность
- в) успех, причастность, власть
- г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность

8. Теория мотивации Маслоу была сформулирована в:

- а) 1937г
- б) 1938г
- в) 1939г
- г) 1940г

9. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:

- а) самоутверждение
- б) стремление к контактам
- в) самовыражение
- г) физиологические потребности

10. Потребность во власти (по Мак Клеllandу) реализуется через:

- а) хорошие отношения с окружающими
- б) влияние на поведение людей, ответственность за их действие
- в) получение материальных благ
- г) творчество

11. Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:

- а) теория потребностей Маслоу
- б) теория ожидания Врума
- в) теория справедливости Адамса
- г) теория Портера-Лоуреа

12. В какой теории мотивации оценивается равенство инд.доходы/инд.расходы=доходы др.лиц/расходы др.лиц:

- а) теория мотивации Маслоу
- б) теория мотивации Мак Клеllandа
- в) теория справедливости Адамса
- г) теория ожидания Врума

33. Что не является внутренней переменной организации?

- а) структура
- б) цель
- в) люди
- г) законодательство

14. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

- а) прямые и косвенные
- б) основные и дополнительные

- в) главные и второстепенные
- г) глобальные и локальные

15. Организация – это...

- а) 1 человек
- б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
- в) 3 человека
- г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы

16. Кто является представителем школы человеческих отношений:

- а) Файоль
- б) Мэйо
- в) Гант
- г) Слуцкий

17. Целью классической школы было:

- а) создание универсальных принципов управления
- б) тренировка и обучение рабочих
- в) построение оптимальных моделей
- г) построение социоматрицы

18. Какая организация просуществовала более 2 тыс. лет, практически не изменяя структуру?

- а) Римская империя
- б) католическая церковь
- в) цивилизация инков
- г) французский легион

19. Какая из предложенных характеристик приемлема для авторитарного стиля?

- а) невмешательство в дела коллектива
- б) малая инициатива со стороны руководителя
- в) жесткий контроль работы подчиненных
- г) делегирование руководящих полномочий

20. Демократический стиль управления характеризует:

- а) подозрительность между людьми в трудовом коллективе
- б) подчинением подчиненных к выработке и принятию решений
- в) невмешательство в дела коллектива
- г) жесткий контроль работы подчиненных

Тест 3 (для самопроверки)

1. На какие группы подразделяются концепции мотивации?

- а) содержательные и процессуальные
- б) основные и дополнительные
- в) простые и сложные
- г) локальные и глобальные

2. Мотивация – это...

- а) совокупность приемов и способов поведения
- б) совокупность элементов, связанных между собой
- в) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои

собственные потребности к работе по достижению целей
г) совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности

3. Функция “ контроль “ включает в себя:

- а) определение ресурсов
- б) определение и выбор целей организации
- в) отбор, обучение кадров
- г) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами

4. Что не включает в себя функция планирования?

- а) выбор целей и постановку задач планирования
- б) материальное вознаграждение
- в) определение стратегии
- г) определение миссии

5. Оказывает ли влияние неформальная структура организации на результаты её деятельности?

- а) не оказывает
- б) может значительно повлиять на результаты
- в) влияет несущественно
- г) никогда не влияет

6. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?

- а) технологии и НТП
- б) трудовые ресурсы
- в) состояние экономики
- г) социокультурные политические факторы

7. Что относится к факторам внешней среды прямого воздействия?

- а) социокультурные политические факторы
- б) состояние экономики
- в) государственные органы
- г) международные события

8. Пример организации, которую окружает стабильная, но комплексная внешняя среда:

- а) университет
- б) дистрибьютор пива
- в) авиакомпания
- г) производитель модной одежды

9. Пример организации, которую окружает нестабильная, но простая внешняя среда:

- а) университет
- б) дистрибьютор пива
- в) авиакомпания
- г) производитель модной одежды

10. Банки являются факторами:

- а) внешней среды прямого воздействия
- б) внешней среды косвенного воздействия
- в) внутренней среды
- г) не воздействуют на юридические лица никаким образом

Тест 4 (для самопроверки)

Выберите правильный ответ:

1. Документом является:

- а) ценная бумага
- б) соответствующим образцом оформленные, подписанные и заверенные бумаги, имеющие юридическую силу
- в) зафиксированная информация
- г) совокупность реквизитов

2. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:

- а) коллективным
- б) единоличным
- в) рутинным
- г) стандартным

3. Интуитивные решения:

- а) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
- б) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный
- в) это выбор, сделанный на основе аналитического процесса
- г) это коллективный выбор

4. Что не является этапом рационального решения:

- а) диагностика проблемы
- б) формулировка критериев и ограничений принятия решений
- в) определение альтернатив
- г) кодирование информации

5. Что делается на I этапе (диагностика проблемы) принятия рационального управленческого решения:

- а) собирается внутренняя и внешняя информация и анализируется
- б) определяются критерии
- в) налаживается обратная связь между руководителем и исполнителем
- г) формируется набор альтернатив

6. Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности:

- а) простые и сложные
- б) единоличные и коллективные
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) долго-, средне-, краткосрочные

7. Под принятием решения понимается:

- а) способ побуждения людей для достижения определенных целей
- б) процесс формирования альтернатив
- в) процесс обмена информацией между двумя и более субъектами

г) сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

8. Что можно отметить как недостаток решения основанного на суждениях:

- а) дешевизна
- б) быстрота и здравый смысл
- в) накапливаемый опыт
- г) сознательная или бессознательная боязнь применения новых подходов при принятии решения в нестандартных ситуациях

9. Что является заключительным этапом креативного мышления:

- а) подготовка, сбор и анализ информации по проблеме
- б) концентрация умственных усилий
- в) анализ и синтез
- г) генерация идей

10. Сколько по времени длится процесс “мозговая атака”:

- а) 30 мин
- б) 1,5 часа
- в) 4 часа
- г) 10 часов

11. Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:

- а) подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться
- б) руководитель может выполнить большой объем работы
- в) руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет
- г) руководитель сможет сосредоточиться на стратегии и не будет расплывать свое внимание на решении оперативных задач

12. Делегирование полномочий можно определить как:

- а) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- б) способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- г) разработка планов на перспективу

13. Как классифицируются предприятия по отношению к прибыли:

- а) коммерческие и некоммерческие
- б) малые, средние, крупные
- в) малые и коммерческие
- г) общие и частные

14. Что не относится к системе органов АПК:

- а) Министерство сельского хозяйства и продовольствия
- б) Областные управления сельским хозяйством
- в) Министерство финансов
- г) Районные управления сельским хозяйствам

15. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько

взаимосвязанных этапов. Назовите второй этап:

- а) зарождение идей
- б) декодирование
- в) передача
- г) кодирование и выбор канала

16. В каком году в РБ был принят закон о крестьянском хозяйстве:

- а) 1991г
- б) 1992г.
- в) 1990г.
- г) 1995г.

17. Назвать высший орган управления в унитарном предприятии:

- а) собрание акционеров
- б) директор
- в) ревизионная комиссия
- г) общее собрание

18. Высшим органом в СПК является:

- а) председатель
- б) директор
- в) общее собрание
- г) правление

19. Из предложенных понятий выберите то, которое соответствует унитарному предприятию:

- а) деятельность основывается на труде обычно одной семьи
- б) коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество
- в) управление осуществляется полными товарищами
- г) управление осуществляется по общему согласию всех участников

20. Общее собрание СПК вправе решать вопросы, если на нем присутствовали не менее:

- а) $\frac{2}{3}$ всех членов СПК
- б) $\frac{2}{4}$ всех членов СПК
- в) $\frac{2}{5}$ всех членов СПК
- г) 50% всех членов СПК

Тест 5 (для самопроверки)

1. Что не относится к функциям председателя СПК:

- а) осуществляет повседневное руководство деятельностью СПК
- б) осуществляет прием в члены СПК
- в) представляет предприятие в отношениях с юр. и физ. лицами
- г) обеспечивает проведение общих собраний, правлений и выполняет их решения

2. Какой из предложенных пунктов не относится к деятельности ревизионной комиссии в СПК:

- а) соблюдение Устава СПК
- б) соблюдение правил внутреннего трудового распорядка
- в) проверка финансово-хозяйственной деятельности

г) разглашение конфиденциальной информации

3. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:

- а) общее собрание
- б) председатель
- в) наблюдательный совет
- г) генеральный директор

4. Держатели акций являются:

- а) совладельцами предприятия
- б) членами предприятия
- в) наблюдателями
- г) экспертами

5. Кому подотчетно правление СПК:

- а) председателю
- б) общему собранию
- в) заместителю председателя
- г) ревизионной комиссии

6. Как классифицируются документы по месту составления:

- а) внутренние и внешние
- б) простые и сложные
- в) срочные и несрочные
- г) общие, стандартные, типовые

7. Заявление – это:

- а) документ, который выдается администрацией работнику при решении определенных вопросов
- б) письменный документ, подтверждающий какое-либо совершившееся действие. Чаще всего получение денег или материальных ценностей от предприятия или частного лица
- в) документ, который оформляется определенные полномочия
- г) документ, содержащий просьбу или предложение какого-либо лица предприятию или должностному лицу

8. Каким документом оформляется положение дисциплинарного взыскания:

- а) заявление
- б) приказом
- в) распиской
- г) характеристикой

9. В каком документе все сведения даются от первого лица в хронологическом порядке и указывается Ф.И.О., число, месяц, год рождения, место рождения, образование и т.д.

- а) в автобиографии
- б) в заявлении
- в) в приказе
- г) в распоряжении

10. Протокол – это:

- а) правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации или его заместителем

для решения оперативных вопросов основной деятельности

- б) правовой акт, принимаемый коллегиальными органами
- в) документ, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях
- г) правовой акт, издаваемый руководителем для разрешения задач, стоящих перед организацией

11. Документ, в котором работник предприятия объясняет причины невыполнения какого-либо распоряжения, инструкции, приказа или нарушения правил – это:

- а) объяснительная записка
- б) заявление
- в) характеристика
- г) приказ

12. Перечень названий дел, которые должны выполняться специалистом определенной службы, утвержденный в установленном порядке – на предприятии:

- а) номенклатура дел
- б) автобиография
- в) характеристика
- г) заявление

13. Какой из перечисленных приказов не характерен для коллектива:

- а) наличие общей цели
- б) психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею
- в) постоянное противодействие его членов на протяжении всего времени существования
- г) взаимодействие членов коллектива

14. Относительно устойчивый и типичный для данной группы людей эмоциональный настрой, который постепенно складывается в процессе совместной работы и информационного общения – это...

- а) социально-психологический климат коллектива
- б) организационная структура
- в) управленческая структура
- г) неформальные отношения в коллективе

15. Согласно социометрическому исследованию, которое предложил Морено, какой коэффициент невозможно рассчитать:

- а) сплоченности
- б) конфликтности
- в) оборачиваемости
- г) нейтральности

16. Бальная оценка кадров оценивает:

- а) деловые и профессиональные качества
- б) знания
- в) отношения в коллективе
- г) выявляет лидера

17. Что не относится к специфическим особенностям управленческого труда:

- а) умственный труд
- б) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно
- в) большим физическим нагрузкам

г) результат труда – управленческое решение

18. С помощью какого из перечисленных методов невозможно оценить персонал:

- а) прогностического
- б) практического
- в) имитационного
- г) графического

19. Из каких разделов состоит должностная инструкция:

- а) общее положение, права, обязанности
- б) задачи, направление действий, права
- в) общие положения, обязанности, права, ответственность
- г) функции, обязанности, права

20. Какая главная функция управления определяется как принуждение и ограничение:

- а) мотивации
- б) контроль
- в) планирование
- г) координация

Тест 6 (для самопроверки)

1. Норма управляемости – это:

- а) количество людей работающих в организации
- б) кол-во подчиненных, которыми можно эффективно управлять
- в) кол-во специалистов
- г) кол-во технических исполнителей

2. Какая из предложенных задач не характерна для оперативного управления:

- а) составление и доведение плановых заданий до производственных подразделений
- б) инструктаж исполнителей и расстановка их по рабочим местам
- в) определение стратегии развития организации
- г) своевременное устранение неполадок на производстве

3. Что является требованием к системам оперативного управления:

- а) четкость, простота построения
- б) сложность
- в) размытость функций
- г) обеспечение недостаточной информации

4. Диспетчерская служба организует свою работу на основе соответствующего положения. Что не является его разделом:

- а) назначение и задачи диспетчерской службы в предприятии
- б) должностные положения работников диспетчерской службы
- в) организация работы диспетчерской службы
- г) календарный план

5. Какую цветовую гамму выбрали бы Вы для своего кабинета для наиболее продуктивной работы:

- а) красная
- б) зеленая
- в) серая
- г) черная

6. Какой температурный режим в помещении необходим для наиболее плодотворной работы

- а) 18-20 С
- б) 20-22 С
- в) 22-24 С
- г) 24-26 С

7. На должность старшего диспетчера назначается специалист, который:

- а) имеет организаторские способности и опыт работы, хорошо знаком с условиями производства на данном предприятии
- б) решительный
- в) инициативный
- г) имеет творческий потенциал

8. Что из предложенного не является стилем руководства:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) холерический
- г) авторитарный

9. Деловые переговоры – это...

- а) процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором как минимум участвуют две стороны
- б) инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников
- в) процесс обмена информацией
- г) ознакомление с фактами производственной проблемы

10. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):

- а) управленческое решение
- б) коммуникация
- в) экономические методы
- г) оперативное управление

11. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации

12. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) ассортиментного ряда
- г) доли рынка

13. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений

14. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

15. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

- а) общей
- б) специфической
- в) социально-психологической
- г) связующей

16. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

17. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) на правилах, определяемых руководством организации
- в) на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) на особенностях производства

18. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) регулирования
- в) обращения к врачу
- г) смены работы

19. Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это:

- а) укрепление дисциплины
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации
- в) поддержание социальной стабильности в организации
- г) правильное распределение вознаграждений

20. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений

Тест 7 (для самопроверки)

1. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

- а) трудолюбием японцев
- б) преимуществами системы организации труда
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- г) мощью японской банковской системы

2. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера
- б) размер
- в) наличие синергетического эффекта
- г) наличие ролевой структуры

3. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

- а) при «размораживании» ситуации
- б) при «новом замораживании» ситуации
- в) на стадии движения
- г) для облегчения манипулирования

4. Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- а) подчеркивание общности с партнером
- б) проявление интереса к проблемам партнера
- в) техника сочувствия и психологической поддержки
- г) принижение партнера, негативная оценка его личности

5. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- а) избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
- б) обвинения, угрозы, наказания.
- в) принижение проблемы.
- г) проявление интереса к проблемам партнера

6. Что относится к нейтральным коммуникационным техникам:

- а) игнорирование
- б) эгоцентризм
- в) поддакивание
- г) перефразирование

7. Указать коммуникационную технику, способствующую возникновению конфликта:

- а) негативная оценка
- б) выпрашивание
- в) поддакивание
- г) перефразирование

8. Что не относится к коммуникационным техникам, способствующим пониманию

партнера:

- а) проговаривание
- б) перефразирование
- в) развитие идеи
- г) поддакивание

9. В каком виде не могут быть представлены цели организации?

- а) словесной формулировкой
- б) формулами
- в) количественными показателями
- г) «Деревом целей»

10. Что представляет собой норма управляемости?

- а) регламент
- б) приказ
- в) технологический норматив
- г) организационный норматив

11. Что характеризует стиль руководства?

- а) схему подчиненности и ответственности
- б) форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
- в) связь кооперации и координации
- г) технический норматив

12. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- а) экономических
- б) административных
- в) социально-психологических
- г) правовых

13. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

- а) возраст
- б) различия в целях
- в) нечеткое разделение обязанностей
- г) недостаток ресурсов

14. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

15. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

16. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

17. Какой вид коммуникации в рамках организации не относится к восходящей коммуникации:

- а) предложения по улучшению чего-либо
- б) должностные инструкции
- в) отчеты о результатах деятельности
- г) жалобы

18. Создание продовольственного магазина при СПК – это стратегия:

- а) развития продукта
- б) снятия сливок
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации

19. Среди конкурентных сил в модели Портера присутствуют:

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании
- в) сила государственного регулирования
- г) прочие

20. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя.

- а) харизма
- б) власть, основанная на вознаграждении
- в) власть, основанная на принуждении
- г) экспертная власть

Тематика рефератов:

1. Менеджмент: сущность и характерные черты.
2. Современный российский менеджмент.
3. Зарубежные модели менеджмента.
4. Сущность, виды и система управления менеджмента.
5. Процесс и функции управления.
6. Понятие, сущность и классификация организаций.
7. Социальная эффективность менеджмента.
8. Современный менеджер.
9. Самоменеджмент руководителя.
10. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.
11. Управленческое решение, его методы и уровни.
12. Управление конфликтами и стрессами.
13. Руководство: власть и партнерство.
14. Мотивация, потребности и делегирование.
15. Коммуникативность.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

Написание реферата является одной из важных форм самостоятельной учебной деятельности. В «Толковом словаре русского языка» дается следующее определение: «реферат – краткое изложение содержания книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением». В нашем понимании **реферат – это самостоятельное произведение, свидетельствующее о знании литературы по предложенной теме, ее основной проблематики, отражающее точку зрения автора на данную проблему, умение осмысливать явления жизни на основе теоретических знаний.**

Студенты чаще всего испытывают трудности при формулировании цели и задач работы, составлении плана реферата, что приводит к нарушению его структуры.

В процессе работы над рефератом можно выделить 4 этапа:

- вводный – выбор темы, работа над планом и введением;
- основной – работа над содержанием и заключением реферата;
- заключительный – оформление реферата;
- защита реферата (на зачете, студенческой конференции и т.д.)

Введение единых требований к форме, структуре рефератов, составленных с учетом пожеланий коллег, должно создать у учащихся четкое представление о реферате как письменном аттестационном испытании и о способах работы над ним.

Выбор темы реферата

Работа над рефератом начинается с выбора темы исследования. Заинтересованность автора в проблеме определяет качество проводимого исследования и соответственно успешность его защиты. Выбирая круг вопросов своей работы, не стоит спешить воспользоваться списком тем, предложенным преподавателем. Надо попытаться сформулировать проблему своего исследования самостоятельно.

При определении темы реферата нужно учитывать и его информационную обеспеченность. С этой целью, во-первых, можно обратиться к библиотечным каталогам, а во-вторых, проконсультироваться с преподавателем и библиотекарем.

Если возникнет необходимость ознакомиться не только с литературой, имеющейся в библиотеке, но и вообще с научными публикациями по определенному вопросу, можно воспользоваться библиографическими указателями. С согласия библиотеки нужные книги и журналы можно выписать по специальному межбиблиотечному абонементу из любой другой библиотеки. Полезно также знать, что ежегодно в последнем номере научного журнала публикуется указатель статей, помещенных в этом журнале за год. Отобрав последние номера журнала за несколько лет, можно разыскать по указателям, а затем найти в соответствующих номерах все статьи по той или иной теме, опубликованные в журнале за эти годы.

Структура реферата включает в себя следующие элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- содержание (главы и параграфы);
- заключение;
- приложение;

- список литературы и источников.

Формулирование цели и задач реферата

Выбрав тему реферата и изучив литературу, необходимо сформулировать цель работы и составить план реферата.

Цель – это осознаваемый образ предвосхищаемого результата. Целеполагание характерно только для человеческой деятельности. Возможно, формулировка цели в ходе работы будет меняться, но изначально следует ее обозначить, чтобы ориентироваться на нее в ходе исследования. Определяясь с целью дальнейшей работы, параллельно надо думать над составлением плана: необходимо четко соотносить цель и план работы.

Можно предложить два варианта формулирования цели:

1. Формулирование цели при помощи глаголов: исследовать, изучить, проанализировать, систематизировать, осветить, изложить (представления, сведения), создать, рассмотреть, обобщить и т.д.

Обобщить – сделав вывод, выразить основные результаты в общем положении, придать общее значение чему-нибудь.

Изучить –

1. Постичь учением, усвоить в процессе обучения
2. Научно исследовать, познать

Внимательно наблюдая, ознакомиться, понять

Изложить –

1. Описать, передать устно или письменно
2. Кратко пересказать содержание чего-нибудь

Систематизировать – привести в систему.

Система – определенный порядок в расположении и связи действий.

2. Формулирование цели с помощью вопросов.

Цель разбивается на задачи – ступеньки в достижении цели.

Задача – то, что требует исполнения, разрешения. Поставить задачу.

Работа над планом

Работу над планом реферата необходимо начать еще на этапе изучения литературы. **План – это точный и краткий перечень положений в том порядке, как они будут расположены в реферате, этапы раскрытия темы.** Черновой набросок плана будет в ходе работы дополняться и изменяться. Существует два основных типа плана: простой и сложный (развернутый). В простом плане содержание реферата делится на параграфы, а в сложном на главы и параграфы. При работе над планом реферата необходимо помнить, что формулировка пунктов плана не должна повторять формулировку темы (часть не может равняться целому).

Работа над введением

Введение – одна из составных и важных частей реферата. При работе над введением необходимо опираться на навыки, приобретенные при написании изложений и сочинений. В

объеме реферата введение, как правило, составляет 1-2 машинописные страницы. Введение обычно содержит вступление, обоснование актуальности выбранной темы, формулировку цели и задач реферата, краткий обзор литературы и источников по проблеме, историю вопроса и вывод.

Вступление – это 1-2 абзаца, необходимые для начала. Желательно, чтобы вступление было ярким, интригующим, проблемным, а, возможно, тема реферата потребует того, чтобы начать, например, с изложения какого-то определения, типа «менеджмент – это...».

Обоснование актуальности выбранной темы - это, прежде всего, ответ на вопрос: «почему я выбрал(а) эту тему реферата, чем она меня заинтересовала?». Можно и нужно связать тему реферата с современностью.

Краткий обзор литературы и источников по проблеме – в этой части работы над введением необходимо охарактеризовать основные источники и литературу, с которой автор работал, оценить ее полезность, доступность, высказать отношение к этим книгам.

История вопроса – это краткое освещение того круга представлений, которые сложились в науке по данной проблеме и стали автору известны.

Вывод – это обобщение, которое необходимо делать при завершении работы над введением.

Требования к содержанию реферата

Содержание реферата должно соответствовать теме, полно ее раскрывать. Все рассуждения нужно аргументировать. Реферат показывает личное отношение автора к излагаемому. Следует стремиться к тому, чтобы изложение было ясным, простым, точным и при этом выразительным. При изложении материала необходимо соблюдать общепринятые правила:

- не рекомендуется вести повествование от первого лица единственного числа (такие утверждения лучше выразить в безличной форме);
- при упоминании в тексте фамилий обязательно ставить инициалы перед фамилией;
- каждая глава (параграф) начинается с новой строки;
- при изложении различных точек зрения и научных положений, цитат, выдержек из литературы, необходимо указывать источники, т.е. приводить ссылки.

Работа над заключением

Заключение – самостоятельная часть реферата. Оно не должно быть переложением содержания работы. Заключение должно содержать:

- основные выводы в сжатой форме;
- оценку полноты и глубины решения тех вопросов, которые вставали в процессе изучения темы.

Объем 1-2 машинописных или компьютерных листа формата А4.

Требования к оформлению реферата

Текст работы пишется разборчиво на одной стороне листа (формата А4) с широкими полями слева, страницы пронумеровываются. При изложении материала нужно четко выделять отдельные части (абзацы), главы и параграфы начинать с новой страницы, следует избегать сокращения слов.

Если работа набирается на компьютере, следует придерживаться следующих правил (в дополнение к вышеуказанным):

- набор текста реферата необходимо осуществлять стандартным 12 шрифтом;
- заголовки следует набирать 14 шрифтом (выделять полужирным) ;
- межстрочный интервал полусторонний;

- разрешается интервал между абзацами;
- отступ в абзацах 1-2 см.;
- поле левое 2,5 см., остальные 2 см.;
- нумерация страницы снизу или сверху посередине листа;
- объем реферата 20-24 страницы;
- шрифт Times New Roman.

Вопросы к экзамену

Методические указания по подготовке к экзамену

Формой контроля изучения дисциплины «Менеджмент» является *экзамен*. Вопросы к экзамену содержатся в учебно-методическом комплексе дисциплины.

При подготовке студент должен руководствоваться следующими положениями:

- определить к какой из освоенных тем относится вопрос;
- при помощи учебно-методического комплекса определить объем и содержание данного вопроса;
- изучить основные положения данного вопроса, используя конспекты лекций, основную и дополнительную литературу, указанные в материалах учебно-методического комплекса.

1. Понятие «менеджмент», его грани и их специфика.
2. Профессия «менеджер», её особенности.
3. Основные группы управленческих кадров и их специфика.
4. Основные этапы развития управленческой мысли. Основные положения научного менеджмента.
5. Формирование классического направления менеджмента. Роль А.Файоля.
6. Школы психологии. Заслуга Э.Мэйо.
7. Понятие «организация» и её особенности, составляющие.
8. Подходя к выделению параметров внутренней среды организации.
- 9 Понятие внешней среды и классификация её факторов.
10. Определение структуры организации. Виды организационных структур.
11. Особенности построения линейных и функциональных структур управления.
12. Особенности построения линейно-функциональных и дивизиональных структур управления.
13. Особенности построения целевых структур управления.
14. Определение функции управления. Виды функций управления.
15. Специфика планирования как функции управления.
16. Особенности организации как функции управления.
17. Особенности мотивации и контроля как функций управления.
18. Конкретные функции управления.
19. Характеристика процесса принятия решения. Виды управленческих решений.
20. Требования эффективности и качества управленческого решения.
21. Понятие, значение и классификация коммуникаций.
22. Модели коммуникаций.
23. Особенности межличностных коммуникаций.
24. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций.
25. Пути совершенствования межличностных коммуникаций.
26. Значение организационных коммуникаций в функционировании организации.
27. Формы и методы организационных коммуникаций.
28. Особенности электронных коммуникаций.
29. Роль малой группы в деятельности организации.
30. Научные основы исследования групп.

31. Формальные группы.
32. Процесс формирования команды.
33. Особенности неформальных групп.
34. Три типа неформальных ролей сотрудников в организации.
35. Стилль руководства и элементы, его определяющие.
36. Влияние и власть руководителя.
37. Эффективность управления и её виды.
38. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
39. Частные методики определения эффективности управления.
40. Определение самоменджмента, его функции, методы.
41. Роль самооценки в деятельности руководителя.
42. Роль управления временем в деятельности руководителя.

Активные, интерактивные формы

Тема : Сущность и методологические основы управления организацией
2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Постановка проблемы:

1. Понятия «управление» и «менеджмент».
2. Сущность и содержание менеджмента.
3. Место менеджмента в системе рыночных отношений и его роль в деятельности фирм.
4. Менеджмент и предпринимательство.
5. Предмет науки и практики менеджмента.
6. Виды, функции и принципы менеджмента.
7. Объект и субъект управления.
8. Методология и основные методы менеджмента

Содержание презентации:

1. Системный подход как основа теории управления.
2. Системы: сущность, виды, свойства, структура.
3. Виды систем
4. Структура, виды систем управления.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Характеристика систем управления

Этапы работы на лекционном занятии и регламент:

1. Презентация - 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (10 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).
4. Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Тема : История развития управленческой мысли
2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Постановка проблемы:

1. Развитие научных подходов к управлению организациями.
2. “Одномерные” учения об управлении: школа научного “управления” Ф. Тейлора, школа “административного управления” А. Файоля, школа человеческих отношений Э. Мейо, А. Маслоу, теория “бюрократической организации” М. Вебера.
3. “Синтетические” учения об управлении: системный подход к менеджменту, ситуационный подход, процессный подход к менеджменту.
4. Зарубежные модели менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей. Этапы развития российского менеджмента.

Содержание презентации:

1. Подход научного управления (1885-1950). Фредерик Тейлор, Френк Гилберт, Генри Гант.
2. Административный (классический, процессный) подход (1920-1950). Анри Файоль.
3. Подход с точки зрения человеческих отношений (1930-1950). Мэри Паркер, Элтон Mayo.
4. Подход с точки зрения науки о поведении (1930-1960). Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор.
5. Подход к управлению как процессу (с 1920).
6. Подход с точки зрения количественных методов (с 1940).
7. Системный подход (с 1960).
8. Ситуационный подход (в настоящее время).

Этапы работы на лекционном занятии и регламент:

1. Презентация - 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (10 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).
4. Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Тема : Организация как объект управления

2 часа проводятся с использованием методов интерактивного обучения – презентация на основе современных мультимедийных средств.

Постановка проблемы:

1. Понятие организации в менеджмента.
2. Характеристики организации как объекта управления.
3. Роль и место менеджмента в организации.
4. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии и люди.
5. Понятие внешней среды и классификации её факторов.

Содержание презентации:

1. Понятие организации
2. Организация открытая система
3. Вертикальное разделение труда
4. Внешняя среда организации: прямое и косвенное взаимодействие.
5. Факторы внешней среды организации
6. Вопросы

Этапы работы на лекционном занятии и регламент:

1. Презентация - 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (10 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).
4. Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут)

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Тема : Управленческие решения

2 часа-занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Управленческие решения».

Этапы работы в аудитории и регламент:

- студенты разбиваются на группы по 3-4 человека, изучение текста ситуации в группе (10 мин.);
- постановка преподавателем основных вопросов, вводное слово (5 мин);
- работа в составе малой группы, выбор лидера (20 мин.);
- представление решений каждой малой группы (10 мин);
- общая дискуссия, вопросы (20 мин);
- выступление преподавателя, его анализ ситуации (10 мин).
- составление соглашений об урегулировании споров (10 мин)
- обмен соглашениями и их анализ (10 мин)

Анализ результатов (стадия консолидации), согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие.

Вопросы для дискуссии:

Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?

Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?

Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?

Как обрабатывать неуправляемые или частично управляемые параметры решения?

Каковы условия применения теоретико-игрового метода?

Каковы условия применения экспертных методов?

В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?

Каковы особенности построения эвристических методов?

Для каких классов задач используются эвристические методы?

Каково влияние управленческого решения на качество продукции?

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

Тема : Групповая динамика, лидерство, руководство

2 часа - занятие проводится в интерактивной форме - дискуссии по теме «Групповая динамика, лидерство, руководство».

Этапы работы в аудитории и регламент:

- студенты разбиваются на группы по 3-4 человека, изучение текста ситуации в группе (10 мин.);
- постановка преподавателем основных вопросов, вводное слово (5 мин);
- работа в составе малой группы, выбор лидера (20 мин.);
- представление решений каждой малой группы (10 мин);

- общая дискуссия, вопросы (20 мин);
- выступление преподавателя, его анализ ситуации (10 мин).
- составление соглашений об урегулировании споров (10 мин)
- обмен соглашениями и их анализ (10 мин)

Анализ результатов (стадия консолидации), согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие.

Вопросы для дискуссии:

1. Какие виды формальных групп могут функционировать в организации?
2. Проанализируйте их особенности.
3. Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.
4. Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт и др.).
5. Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете?
6. В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?
7. Какие способы формирования и поддержания эффективности деятельности групп вы знаете?
8. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
9. Что такое стиль управления, и каковы его основные составляющие?
10. Какие личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?

Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС

1.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Основными функциями процедуры оценивания являются: ориентация образовательного процесса на достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы высшего образования и обеспечение эффективной обратной связи, позволяющей осуществлять управление образовательным процессом.

При проведении аттестации студентов важно помнить, что систематичность, объективность, аргументированность – главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний, умений, навыков студентов. Проверка, контроль и оценка знаний, умений, навыков студента, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

Критерии, формы и процедуры оценивания должны быть одинаково понятны всем обучающимся. Студенты должны быть заранее информированы о том, какие их образовательные результаты будут оцениваться, и в какой форме будет проходить оценивание. Оценивание должно быть своевременным. Оценивание должно быть эффективным.

Процедура оценки включает: использование персонифицированных процедур аттестации обучающихся и неперсонифицированных процедур оценки состояния и тенденций развития системы образования;

Система оценки результатов и качества образования включает в себя следующие оценочные процедуры: оценку стартовых возможностей обучающегося (входных знаний для изучения дисциплины); оценку индивидуального прогресса обучающегося в ходе непосредственного образовательного процесса (изучения дисциплины); оценку промежуточных результатов обучения по дисциплине.

Для того чтобы процедура оценивания стимулировала достижение образовательного результата (приобретение компетенции), преподаватель должен:

- определять цели обучения, образовательные результаты темы, раздела, курса и формулировать их языком, понятным обучающимся;
- разъяснять обучающимся цели обучения и способы проверки результатов достижения указанных целей;
- подбирать или создавать задания для проверки достижения сформулированных образовательных результатов;
- регулярно комментировать результаты обучающихся, давать советы с целью их улучшения;
- менять техники и технологии обучения в зависимости от достигнутых обучающимися образовательных результатов;
- учить обучающихся принципам самооценки и способам улучшения собственных результатов;
- предоставлять обучающимся возможности улучшить свои результаты до выставления окончательной отметки;
- осознавать, что оценивание посредством отметки резко снижает мотивацию и самооценку обучающихся.
- разделять ответственность за результаты обучения со студентом.

Процедуры оценки по дисциплине «Менеджмент» включают: написание тестов, подготовку рефератов, мониторинг сформированности основных знаний, умений, навыков.

Таблица контроля формирования знаний, умений, навыков

Формы контроля	Элементы контроля
Фронтальный опрос	Знания
Самоконтроль	Знания
Взаимоконтроль	Знания
Решение задач	Знания, умения, навыки
Самостоятельная работа	Знания, умения
Презентации	Знания, умения
Практическая работа	Знания, умения, навыки
Реферат, доклад, обзор законодательства, судебной практики	Знания, умения, навыки
Ролевые деловые игры, дискуссии	Знания, умения, навыки
Тест	Знания, умения, навыки
Составление правовых документов	Знания, умения, навыки
Лабораторная работа	Знания, умения, навыки
Контрольная работа	Знания, умения, навыки
Зачет	Знания, умения, навыки

Процедура оценивания качества предметных результатов студентов по дисциплине «История экономики»:

- Включенное наблюдение и фиксация его результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов,
- Контрольная работа на основе комплекта заданий и фиксация ее результатов,
- Устный опрос и фиксация его результатов,
- Самостоятельная работа и фиксация ее результатов,
- Беседа и фиксация ее результатов,
- Дискуссия (например, в учебном форуме) и фиксация ее результатов,
- Устный зачет и фиксация его результатов,
- Защита реферата и фиксация результатов,

- Письменная работа и фиксация ее результатов,
- Презентация (электронные и бумажные продукты) и фиксация ее результатов,
- Написание отзывов, рецензий и фиксация их результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов

Алгоритм процедуры оценивания преподавателем:

- полнота и конкретность ответа;
- последовательность и логика изложения;
- связь теоретических положений с практикой;
- обоснованность и доказательность излагаемых положений;
- наличие качественных и количественных показателей;
- наличие иллюстраций к ответам в виде примеров и пр.;
- уровень культуры речи;
- использование наглядных пособий и т. п.
- качество подготовки;
- степень усвоения знаний;
- активность;
- положительные стороны в работе студентов;
- ценные и конструктивные предложения;
- недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

Алгоритм процедуры самооценки студента:

- какова цель и что нужно было получить в результате?
- удалось получить результат? Найдено решение, ответ?
- справился полностью правильно или с ошибкой? Какой, в чём?
- справился полностью самостоятельно или с помощью (кто помогал, в чём)?

Этапы процедуры оценивания:

Что оценивается. Оценивается любое успешное, действие, оценкой фиксируется только решение полноценной задачи.

Как оценивать. За каждую учебную задачу или группу заданий — задач, показывающих овладение отдельным знанием, умением, навыком — ставится отдельная отметка.

Параметры оценивания. Оценка знаний, умений, навыков студента определяется по шкале оценивания, определённой в настоящей учебной программе.

Фиксация результатов. Формы представления образовательных результатов:

- ведомости успеваемости по предметам;
- тексты контрольных работ, тестов и проч., и анализ их выполнения обучающимся;
- журнал;
- индивидуальный учебный план (при наличии);
- зачетная книжка.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений и навыков студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать экономическими понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения.

Словарь терминов

Авторитаризм (фр. autoritarisme < лат. auctoritas власть, влияние) - самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный – 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Агрегировать (лат. aggregatus присоединенный) - объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

Адаптация (лат. adaptatio < adaptare приспособлять) - приспособление строений и функций организмов к условиям существования.

Аддитивный (лат. additio прибавление) - получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел – часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства – свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект не разбирали на части.

Администрация - составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Альтернатива (фр. alternative < лат. alter один из двух) - 1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая их исключают друг друга возможностей.

Аспект (лат. aspectum взгляд, вид) - точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Аффилиация (от англ. to affiliate - присоединять, присоединяться) – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса. Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию.

Беседа - метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию.

Бихевиоризм (англ. behaviorism < behavior поведение) - изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.

Бюджет - метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюрократия (от фр. *bureaucratie* < *bureau* бюро, канцелярия + гр. *kratos* власть, господство) - букв. господство канцелярии – 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

Вербальная информация - информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Верования - устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, не требующие соответствующих доказательств, которые люди используют при их восприятии.

Внешняя среда организации косвенного воздействия - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс

Внешняя среда организации прямого воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации - это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

Восприятие - единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Группа - это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные - это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Де... (лат. *de...*) - приставка, обозначающая отделение, удаление, отмену, напр.: деперсонализированный – обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. *persona*) – особа, личность).

Делегирование ответственности - передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий - передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментизация - процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Деперсонализированный - обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) – особа, личность).

Деструкция (лат. destructio) - разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо.

Децентрализация - передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализация управления - передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диапазон потенциальных возможностей - это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дилетант (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) - любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).

Дилетантизм (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) - непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства.

Дискретный (лат. discretus) - прерывистый, состоящий из отдельных частей; дискретная величина – такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений; противоп. непрерывная величина.

Дихотомия (гр. dichotomia < dicha - на две части + tome сечение) – последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и так далее.

Друкер Питер Ф. (род. 1909) - американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне

предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

Задача - определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

Знание - 1) результаты познания, научные сведения; 2) совокупность сведений в какой-либо области.

Иерархия (гр. *hierarchia* < *hieros* священный + *arche* власть) - 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Канал - 1) линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой.

Комитет - группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

Комитет постоянный - перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Комитет специальный - временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Коммуникабельность - способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

Коммуникации - процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации вертикальные - информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные - информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные - обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть - соединение определенным образом участвующих в данном

процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Коммуникация - 1) путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация – передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; время передачи; то, что не сказано и тому подобное) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Компенсация за действия - внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Компенсация отрицательная - реакция на поведение человека, при которой его желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих.

Компенсация положительная - реакция на поведение человека в виде вознаграждения, которое, независимо от формы, приводит к приятным для него последствиям.

Контекст (лат. contextus тесная связь, соединение) - законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или фразы.

Континуум (от лат. continuum непрерывное, сплошное) - непрерывность, неразрывность явлений, процессов.

Континуум управленческий - непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

Контроль - процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль - процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и

корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Конфликт - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать тоже самое. К. (лат. conflictus столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция (лат. conceptio) - 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента - система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Кооперация (лат. cooperatio сотрудничество) - форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Корпорация - широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Критериальная база поведения - расположение человека к людям, событиям и процессам; совокупность ценностей, разделяемых им; набор верований, которых он придерживается и принципов, которым он следует в своем поведении.

Лидер (англ. leader ведущий, руководитель) - глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

Лидерство - способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Личность - характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к

окружающей среде.

Менеджер (англ. manager < manage – управлять) - наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Менеджмент - 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею.

Миссия организации - цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель - представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Модель аналоговая - представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; пример аналоговой модели – организационная схема.

Модель математическая (символическая) - использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Модель Портера-Лоулера - комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Модель физическая - то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примеры физической модели – синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места.

Мотив (фр. motif) - побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Мотивации - психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. – процесс создания у членов организации

внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Мотивация по принципу "кнута и пряника" - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Навык - умение, выработанное упражнениями, привычкой.

Научение поведению - устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Неопределенность внешней среды - функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Нивелирование (фр. niveler < niveau уровень) - 1) геод. определение точек земной поверхности относительно некоторой избранной точки над уровнем моря; 2) н. астрономических и геодезических инструментов – приведение основной оси инструмента в правильное положение; 3) перен. приведение к одному уровню, сглаживание различий.

Нормы групповые - эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе.

Обогащение труда - процесс структурирования трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Обработка информации - процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Общее руководство - организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общего руководства – возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Оптимология - наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе (сформулирована Г. Хопфом (1882-1949)). Ее основная

задача – анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

Организационное окружение - та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

Организация - 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.

Организация неформальная - группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организация формальная - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Ответственность социальная - определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т.е. поступать социально ответственно.

Ответственность юридическая - следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

Отношение - конкретное убеждение или чувство человека в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды.

План - 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование - процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций

управления.

Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Подразделение - составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добивающееся конкретных специфических целей в рамках организационных целей.

Подсистема социотехническая - совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Политика - общие ориентиры для действий и принятия решений.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Потребность - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

Правила - указания, что следует делать в конкретной ситуации.

Приверженность организации - отношение работника к организации, когда он: разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности; стремится оставаться в организации, и сохраняет данное стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно; готов не только стараться для организации, но и, если надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приемлемость роли - человек готов выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Принцип (лат. *prīncipiūm* основа, начало) - 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

Принципы - устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы менеджмента - основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8)

централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Прогнозирование - метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Производительность - отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Процедуры - действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Процесс контроля - последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений - последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс связующий - деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы — принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Процесс стратегического менеджмента - совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления - взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Разделение труда вертикальное - отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Разделение труда горизонтальное - разделение всей работы на составляющие компоненты.

Расположение - априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам, и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Решение - выбор альтернативы.

Решение интуитивное - выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решение организационное - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение, основанное на суждении, - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

Сантименты (фр. sentiment чувство) - излишняя чувствительность, проявляющаяся в словах, поступках

Связующие процессы - процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость.

Селективный - отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация – информация, отобранная по заранее определенным признакам.

Система (гр. systema (целое) составленное из частей; соединение) - 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Система управления - состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления – тот, кто управляет, объект – кем управляют.

Систематизация информации - обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

Ситуация - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в

данное конкретное время.

Скалярная цепь управления - ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

Социализация - процесс включения человека в организационное окружение, который в равной мере зависит как от характеристик этого окружения, так и от характеристик самого человека.

Специализация внутри предприятий - сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация международная - планомерный процесс концентрации изготовления определенной конструктивно и технологически однородной продукции на специально предназначенных предприятиях отдельных стран.

Специализация отрасли - приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия - производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

Специализация производства - форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

Спецификация (лат. *specificatio* < *species* вид, разновидность + *facere* делать) - перечисление специфических особенностей чего-либо; распределение по разрядам, классификация.

Средства достижения цели - существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Стандарты - конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Статус (лат. *status* состояние дел, положение) - правовое положение, состояние.

Статус неформальный - позиция нахождения роли работника, придаваемая ей окружающими людьми. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

Статус формальный - позиция нахождения роли работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Стереотипизация - сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания.

Стиль руководства в контексте управления - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия; типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стимул (лат. stimulus букв. остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) - побуждение к действию, побудительная причина.

Стратегическое планирование - процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Структура организации - логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Тактика - конкретные краткосрочные стратегии.

Теория ожидания - процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Д. МакКлеланда - содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости - процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать это дисбаланс.

Технология - совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Умение - навыки в каком-нибудь деле, опыт. Уметь – обладать навыком, полученными знаниями, быть обученным чему-либо.

Управление - свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных – самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делят ответственность за кадровую работу с линейными руководителями. Характер управления персоналом на предприятиях весьма различен. Оно простирается от чисто кадровой работы до управления человеческими ресурсами, при котором работника рассматривают в качестве капитала предприятия. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

Управление по целям (УПЦ) - метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) - объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческое обследование - методичная оценка функциональных зон организации,

предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследовании включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Управляющая подсистема - уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации

Фрустрация (лат. frustratio обман, расстройство, разрушение планов) - психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути достижения цели или решения задачи; переживание неудачи. Фрустрацию можно рассматривать как одну из форм психологического стресса. Различают: фрустратор (причина, вызывающая фрустрацию), фрустрационную ситуацию, фрустрационную реакцию. Фрустрация сопровождается гаммой в основном отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т. д.

Функциональный потенциал - диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления - обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции – планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Цели оперативные - исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные - цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Цели официальные - определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается

организация.

Цель - один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризующийся предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации – действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Ценности - набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация - 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления - сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Шум - любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Эволюция (лат. *evolutio* развертывание) - процесс изменения, развития.

Эволюция менеджмента - процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Элиминировать - исключать, устранять.

Эмпатия - внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпиризм (гр. *empeiria* опыт) - философское учение, признающее чувственный опыт единственным источником знаний; эмпиризм преувеличивает роль чувственного познания, недооценивает роль мышления, научных абстракций.

Эмпирический (гр. *empeiria* опыт) - основанный на опыте.

Этика (лат. *ethica* < гр. *ethos*) - система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

Этические нормы - система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания

целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения.

Этический - нравственный, относящийся к этике; соответствующий требованиям этики.

Эффективность организации - результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.

Ясность роли - предполагает, что человеку, данную роль исполняющему, известно и понятно не только ее содержание, т.е. содержание его работы, и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом.