

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Хренков Александр Викторович
Должность: Президент
Дата подписания: 25.02.2026 17:11:26
Уникальный программный ключ:
93d726ba20391c5a408610767e8af2f87e50fb3a



**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ
ИНФОРМАТИКИ, УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В Г. МОСКВЕ»**

Рассмотрено

Ученым Советом НОЧУ ВО МИИУЭП
Протокол заседания
№4 от 30 июня 2024г.

(в редакции № 1 от 28 апреля 2025г., протокол №3)
(в редакции № 2 от 16 февраля 2026г., протокол №3)

Утверждаю

Президент НОЧУ ВО «МИИУЭП»
/А.В. Хренков/
«28» августа 2024г.

(в редакции № 1 от 28 апреля 2025г)
(в редакции № 2 от 26 февраля 2026г)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент организации

направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: «Кадровый менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника – *бакалавр*

Форма обучения

очно-заочная

Москва

1. Наименование и цель освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Менеджмент организации» являются формирование у студентов теоретических знаний, приобретение практических навыков и эффективного применения их на практике специалистами экономистами высшего, среднего и низшего звена в организации в соответствии с международными требованиями.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение современных методов и организации менеджмента (управления) в организациях (на предприятиях) всех видов и форм собственности для их успешной деятельности в условиях рыночной экономики;
- получение студентами необходимого объема теоретических знаний и практических умений решения управленческих задач;
- приобретение студентами необходимых навыков сбора, обработки, обобщения, анализа, прогнозирования необходимой информации о факторах влияния внешней и внутренней среды организации для принятия адекватных управленческих решений;
- формирование у будущих специалистов управленческих основ деятельности, культуры производства и мышления предпринимателя нового типа с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта управления.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы бакалавриата

Дисциплина «Менеджмент организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

Успешному изучению учебной дисциплины «Менеджмент организации» способствует изучение таких дисциплин, как «Социология», «Психология», «Правоведение», «Теория управления» и другие.

Полученные знания, навыки и умения при изучении дисциплины «Менеджмент организации» студенты смогут использовать при изучении таких дисциплин, как «Методы принятия управленческих решений», «Управленческие решения», «Инновационный менеджмент в организации», «Стратегический менеджмент в организации», а также при прохождении практики и написании выпускной квалификационной работы.

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине «Менеджмент организации» развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением интерактивных лекций, проведением групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых институтом, в том числе с учетом особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата

3.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведен в следующей таблице:

| Группа компетенций | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций |
|----------------------|-----------------------|---|
| Универсальные | | - |
| Общепрофессиональные | | - |
| Профессиональные | | ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом |
| | | ПК-2 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплаты |
| | | ПК-4 Способен осуществлять деятельность по развитию персонала |

3.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы, приведены в таблице:

| Код компетенции | Код индикатора компетенции | Содержание индикатора компетенции |
|-----------------|----------------------------|--|
| ПК-1 | ПК-1.1 | Знает основы экономики, организации труда и управления |
| ПК-2 | ПК-2.2 | Умеет анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду |
| ПК-4 | ПК-4.1 | Знает систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры |
| | ПК-4.2 | Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры |

3.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Результаты освоения дисциплины (модуля) приведены в следующей таблице:

| Код и наименование индикатора компетенции | Показатели (планируемые) результаты обучения | Код результата обучения |
|--|---|-------------------------|
| Знает основы экономики, организации труда и управления (ПК-1.1) | Знать: - приёмы анализа решений и полученных результатов | ПК-1.1-31 |
| | Уметь: - проводить анализ в соответствии с целеполаганием. | ПК-1.1-У1 |
| | Владеть: - методикой проведения анализа полученных результатов. | ПК-1.1-В1 |
| Умеет анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду (ПК-2.2) | Знать: - способы оценки ресурсов для реализации решений. | ПК-2.2-31 |
| | Уметь: - проводить оценку ресурсов. | ПК-2.2-У1 |
| | Владеть: - навыками оценки ресурсы, необходимых для реализации решений. | ПК-2.2-В1 |

| | | |
|--|---|-----------|
| Знает систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры (ПК-4.1) | Знать: - понятия рационализации и стратегии, методы и приёмы целеполагания | ПК-4.1-31 |
| | Уметь: - разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством | ПК-4.1-У1 |
| | Владеть: - навыками разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации. | ПК-4.1-В1 |
| Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры (ПК4.2) | Знать: - источники получения информации и об условиях для разработки стратегии организации. | ПК-4.2-31 |
| | Уметь: - сопоставлять внешние и внутренние условия для разработки стратегии организации. | ПК-4.2-У1 |
| | Владеть: - способами изучения изменяющихся внешних и внутренних условий для разработки стратегии организации. | ПК-4.2-В1 |

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

Дисциплина предполагает изучение 9 тем.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц (288 часа).

Формы контроля – экзамен: очно-заочная форма обучения на 2 курсе.

4.1. Общий объем учебной дисциплины

| № | Форма обучения | Семестр / Курс | Общая трудоемкость | | В том числе контактная работа с преподавателем | | | Сам. работа | Промеж. аттестация |
|---|----------------|----------------|--------------------|---------|--|--------|----------------|-------------|--------------------|
| | | | в з.е. | в часах | всего | лекции | практ. занятия | | |
| 1 | Очно-заочная | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | | 2 курс | 8 | 288 | 62 | 26 | 36 | 190 | Экзамен – 36 |

4.2. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

4.2.1 Очно-заочная форма обучения

| № п/п | Наименование разделов, тем учебных занятий | Результаты обучения |
|-------|--|------------------------|
| 1. | Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса | ПК-1.1-31 ПК-1.1-У1 |

| № п/п | Наименование разделов, тем учебных занятий | Результаты обучения |
|-------|---|-------------------------------------|
| 2. | Тема 2. Сущность и содержание теории менеджмента | ПК-2.1-31 ПК-2.1-У1 ПК-2.1-В1 |
| 3. | Тема 3. Общее управление организацией как системой | ПК-2.1-31 ПК-2.1-У1 ПК-2.1-В1 |
| 4. | Тема 4. Планирование как функция менеджмента | ПК-2.2-31 ПК-2.2-У1 ПК-2.2-В1 |
| 5. | Тема 5. Управление (руководство) организацией в целом | ПК-2.2-31 ПК-2.2-У1 ПК-2.2-В1 |
| 6. | Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента | ПК-4.1-31 ПК-4.1-У1 ПК-4.1-В1 |
| 7. | Тема 7. Инфраструктура менеджмента | ПК-4.1-31 ПК-4.1-У1 ПК-4.1-В1 |
| 8. | Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента | ПК-4.2-31 ПК-4.2-У1 ПК-4.2-В1 |
| 9. | Тема 9. Управление конфликтами | ПК-4.2-31 ПК-4.2-У1 ПК-4.2-В1 |

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам

5.1. Темы и содержание лекционных занятий

Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса

Необходимость изучения курса. Сущность менеджмента и его содержание. Цели и задачи менеджера. Продукт и результаты управленческого труда. Необходимость эффективного управления предприятия.

Тема 2. Сущность и содержание теории менеджмента

Понятие и содержание менеджмента. Сущность, цели, задачи, объект, субъект менеджмента. Школы и модели менеджмента. Основные теории и тенденции развития современного менеджмента.

Тема 3. Общее управление организацией как системой

Понятие организации как системы в различных аспектах. Виды, миссия, цели, принципы, основные и методы управления в организации. Внешняя и внутренняя среда, жизненный цикл организации.

Тема 4. Планирование как функция менеджмента

Основные функции управления организации. Понятие планирования. Сущность стратегического планирования. Алгоритм стратегического планирования. Виды стратегий.

Тема 5. Управление (руководство) организацией в целом

Организационные структуры управления (ОСУ): принципы и методы построения. Основные параметры ОСУ. Типология ОСУ. Традиционные ОСУ: линейные и функциональные. Адаптивные организационные структуры: дивизиональные и матричные.

Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента

Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Контроль и способы его осуществления.

Тема 7. Инфраструктура менеджмента

Понятие инфраструктуры менеджмента. Содержание целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Социофакторы и этика менеджмента. Анализ корпоративной стратегии. Приоритеты фирмы с позиций социальной ответственности. Интеграция и дифференциация в менеджменте.

Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента

Понятие и структура управленческого решения. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Субъекты и типология управленческих решений. Этапы разработки управленческих решений. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента. Системы принятия управленческих решений. Формы регламентации управленческой деятельности. Управленческие роли субъектов управленческого решения. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Методы принятия решений.

Тема 9. Управление конфликтами

Конфликт в менеджменте: природа, типы и причины конфликтов в организации. Природа конфликта и причины стресса. Темперамент: сущность, типы. Характер личности. Способности

Литература: основная: 1-2; дополнительная: 1-2.

4.1. Темы и содержание семинарских занятий

Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса

1. Цели, задачи и содержание курса.
2. Выбрать сущности в соответствии с видами подходов теории менеджмента
3. Выбрать основные принципы и положения в соответствии с научными школами
4. В соответствии с процессным подходом выберите сущность функций управления:
5. В соответствии с системным подходом определить, что не входит в концепцию «7-S»?
6. Охарактеризовать основные задачи менеджмента
7. Цели и задачи менеджера
8. Продукты и результаты управленческого труда.

Тема 2. Сущность и содержание теории менеджмента

1. Распределить содержание сущности управления в соответствии с его видом:
2. В чём отличие теории менеджмента от теории управления?
3. Что является предметом управленческого труда?
4. Что является результатом управленческой деятельности?
5. Основные теории и тенденции развития современного менеджмента
6. Субъекты и объекты менеджмента
7. Азиатская модель менеджмента
8. Западная модель менеджмента

Тема 3. Общее управление организацией как системой

1. Классификация миссий организации

2. Классификация целей организации
3. Основные законы управления организации
4. Основные принципы управления организацией
5. Административно-правовые методы управления
6. Социально-психологические методы управления
7. Экономические методы управления организацией
8. Отличительные признаки формальной от неформальной организации.

Тема 4. Планирование как функция менеджмента

1. Привести в соответствие специальные функции и их содержание
2. Текущее и оперативное планирование. Сущность и основные этапы.
3. Сущность стратегического планирования.
4. Типы стратегий.
5. Основные этапы стратегического планирования.
6. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды.
7. Методы стратегического планирования.
8. Этапы реализации стратегии высшим руководством.
9. Алгоритм стратегического планирования.
10. Виды стратегий.

Тема 5. Управление (руководство) организацией в целом

1. Выберите неадекватное определение термина:
2. Организационные структуры управления (ОСУ). Принципы построения.
3. Нарисуйте схему структуры управления известной Вам организации.
Оцените её с точки зрения выполняемых функций управления, целей и стратегии.
4. Заполните таблицу по видам полномочий у руководителей и специалистов

Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента

1. Содержательные теории мотивации (отличительные особенности)
2. Теории процесса мотивации (отличительные особенности):
3. Теория справедливости.
4. теория ожидания.
5. Теория постановки цели.
6. Концепция партисипативного (стремление участвовать) управления.
7. Этапы проведения контроля.

Тема 7. Инфраструктура менеджмента

1. Понятие инфраструктуры менеджмента.
2. Содержание целевой подсистемы.
3. Содержание обеспечивающей подсистемы
4. Содержание управляемой подсистемы.
5. Содержание управляющей подсистемы.
6. Социофакторы и этика менеджмента.
7. Анализ корпоративной стратегии.
8. Приоритеты фирмы с позиций социальной ответственности.
9. Интеграция и дифференциация в менеджменте.

Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента

1. Понятие и структура управленческого решения (выбор альтернативы, действия по достижению целей, реакция на проблему).
2. Классификация УР
3. Сущность, свойства и содержание управленческого решения.

4. Субъекты и типология управленческих решений.
5. Этапы разработки управленческих решений.
6. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента и его этапы.
7. Системы принятия управленческих решений.
8. Формы регламентации управленческой деятельности.
9. Управленческие роли субъектов управленческого решения.
10. Методы принятия решений.

Тема 9. Управление конфликтами

1. Конфликт в менеджменте: классификация по признакам (субъекты, уровень, характер, степень открытости, последствия)
2. Виды конфликта: (внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, горизонтальный, вертикальный, объективный, субъективный, скрытый, открытый, конструктивный, деструктивный).
3. Сущность и причины конфликтов в организации.
4. Этапы конфликта: ситуация, инцидент, разрыв отношений, завершение.
5. Этапы преодоления конфликтов.
6. Проведите анализ конфликта известной Вам ситуации.

Литература: основная: 1-2; дополнительная: 1-2.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа направлена на формирование готовности к самообразованию, создания базы для непрерывного образования, развития созидательной и активной позиции обучающегося.

Самостоятельная работа обучающихся включает работу с учебной литературой, конспектирование и оформление записей по лекционному курсу, завершение и оформление практических работ, подготовку к практическим работам (сбор и обработка материала по предварительно поставленной проблеме).

Виды самостоятельной работы:

1. Чтение основной и дополнительной литературы.
2. Самостоятельное изучение материала по литературным источникам.
3. Работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы.
4. Поиск необходимой информации в сети Интернет.
5. Конспектирование источников.
6. Реферирование источников.
7. Выполнение заданий проблемно-тематического курса по дисциплине.
8. Подготовка к промежуточной аттестации.

6.1. Темы рефератов и эссе

1. Роль и значение школ менеджмента.
2. Основные теории тенденции развития современного менеджмента.
3. Основные и специфические виды функций менеджмента.
4. Концепции и модели стратегического менеджмента.
5. Влияние внешней и внутренней среды на управление организации.
6. Этапы жизненного цикла организации на примере.
7. Современные методы менеджмента.
8. Роль и значение планирования как одной из основных функций менеджмента.
9. Организационные структуры управления: принципы и методы построения.
10. Мотивации в управлении на примере.
11. Контроль в управлении: мониторинг, диагностика и регулирование

12. Инфраструктуры менеджмента на примере.
13. Интеграция и дифференциация в менеджменте.
14. Субъекты и типология управленческих решений.
15. Этапы разработки управленческих решений на примере.
16. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента.
17. Организационная культура в менеджменте.
18. Роль лидерства на примере.
19. Необходимость делегирования полномочий.
20. Функции менеджера организации на примере.
21. Централизация и децентрализация задач управления.
22. Инновации в мотивации персонала организации.
23. Неформальные группы и лидеры коллектива.
24. Конфликты в коллективе и способы их разрешения.
25. Социальная эффективность менеджмента на примере.

6.2. Темы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|-------|--|--|
| 1. | Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 2. | Тема 2. Сущность и содержание теории менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 3. | Тема 3. Общее управление организацией как системой | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 4. | Тема 4. Планирование как функция менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|-------|---|--|
| 5. | Тема 5. Управление (руководство) организацией в целом | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 6. | Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 7. | Тема 7. Инфраструктура менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 8. | Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 9. | Тема 9. Управление конфликтами | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |

6.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|--------------------------|--|
| Занятия лекционного типа | <p>В процессе занятия лекционного типа обучающийся должен усвоить и законспектировать название темы, учебных вопросов и основные блоки теоретического материала, то есть, сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое – либо положение не совсем понятно обучающемуся или представляется недостаточно убедительным целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у обучающегося конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к практическим занятиям.</p> <p>Для эффективности обучения в ходе участия в занятии лекционного типа следует писать конспект лекций. Написание конспекта лекций требует соблюдения ряда правил: краткость, схематичность, последовательность фиксации основных положений, выводов, формулировок, обобщений; необходимо пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Важно проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Необходимо обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, выделить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на</p> |

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|--|--|
| | занятия семинарского типа. |
| Занятия семинарского типа (практические занятия) | <p>Основной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения обучающимися самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия.</p> <p>Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных обучающимися докладов и сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми обучающимися группы.</p> <p>Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, изучение рекомендуемой литературы, работа с текстом.</p> |
| Самостоятельная работа /индивидуальные задания | <p>Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные обучающимися в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно – методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества.</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы обучающихся применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы отражаются в рабочей тетради, что даёт основания в отдельных источниках называть эту форму самостоятельной работы «заполнением рабочей тетради». Следует учитывать, что в ряде случаев изучение литературы осуществляется в процессе подготовки обучающихся к занятиям семинарского типа, в ходе выполнения курсовых работ и написания эссе, подготовки реферативного обзора. В данном случае самостоятельный отчёт о проделанной работе не требуется. В случае, если изучение конкретной темы не предусматривает перечисленных форм, то результаты изучения литературы отражаются в рабочей тетради и представляются преподавателю для проверки.</p> <p>При выполнении заданий практического характера необходимо следовать предложенному алгоритму выполнения задания. При необходимости (в ходе решения проблемных, поисковых и исследовательских задач) на основе имеющихся знаний и учений самостоятельно разрабатывать алгоритм решения поставленной задачи.</p> |
| Реферат/ доклад, эссе, курсовая работа | <p><i>Реферат:</i> Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться с требованиями к структуре и оформлению реферата.</p> <p><i>Структура и содержание реферативного обзора.</i></p> <p>Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по следующим периодическим изданиям за последние 1-2 года, а также с использованием аналитической информации, публикуемой на специализированных интернет-сайтах.</p> <p>По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Автор (Ф.И.О.), сведения об авторе (место работы, должность, ученая степень); 2. Название статьи или материала; |

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|--------------------------------|--|
| | <p>3. Проблема, которую рассмотрел автор в статье;</p> <p>4. Актуальность проблемы;</p> <p>5. Содержание проблемы;</p> <p>6. Какое решение проблемы предлагает автор;</p> <p>7. Прогнозируемые автором результаты;</p> <p>8. Выходные данные источника (периодическое издание: название, год, месяц, страницы; адрес электронного ресурса).</p> <p>9. Отношение обучающегося к предложению автора.</p> <p>Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 1–2 страницы.</p> <p>В заключительной части обзора обучающийся дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях.</p> <p><i>Курсовая работа:</i> изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Инструкция по выполнению требований к оформлению курсовой работы находится в методических материалах по дисциплине.</p> |
| Подготовка к экзамену (зачету) | При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. |

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Фонд оценочных средств для текущего контроля

7.1.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля

- собеседования в ходе практических занятий по вопросам, указанным в п. 5.2;
- обсуждение рефератов, докладов и эссе, рекомендованных для самостоятельной работы по темам, указанным в п. 6.1;
- задания и доклады в ходе семинарских занятий по вопросам, указанным в п. 5.2.

7.1.2. Примеры тестов для проверки текущих знаний обучающихся

1. Что не входит в основные задачи менеджмента?
 - а) формирование и реализация стратегии развития организации;
 - б) стимулирование персонала за счет комфортных условий и системы оплаты труда;
 - в) маркетинг внешней среды организации;
 - г) организация системы управления;
 - д) создание эффективного контроля.

2. Что относится к субъектам управления организации?
 - а) персонал организации;
 - б) финансы организации;
 - в) руководитель организации;
 - г) производство продукции и оказание услуг;
 - д) люди, создающие управленческие воздействия в рамках организации.

3. Что относится к объектам управления организации?

- а) персонал организации;
 - б) финансы организации;
 - в) руководитель организации;
 - г) производство продукции и оказание услуг;
 - д) люди, создающие управленческие воздействия в рамках организации.
- 4.** В чём заключается сущность системного подхода в менеджменте?
- а) Управление и организация рассматриваются как система
 - б) Конкретно определяется пригодность различных методов управления
 - в) Организация и внешняя среда рассматриваются как одно целое
 - г) Непрерывность взаимосвязанных управленческих функций
 - д) Различные теории управления.
- 5.** Выбрать основные положения школы научного управления:
- а) Подчинение частных интересов общим
 - б) Оптимизация методов работы по времени, усилию, движению
 - в) Оплата по результатам труда
 - г) Абсолютное соблюдение стандартов
 - д) Централизация
- 6.** Выбрать основные принципы административной школы
- а) Оптимизация методов работы по времени, усилию, движению
 - б) Единоначалие
 - в) Делегирование полномочий и ответственности
 - г) Использование методов статистики
 - д) Разделение труда
- 7.** Выбрать основные положения школы человеческих отношений:
- а) Мотивация людей социальными потребностями
 - б) Порядок
 - в) Вовлечение работников в управление
 - г) Разделение труда
 - д) Влияние неформальных отношений
- 8.** Выбрать основные принципы школы количественных методов:
- а) Оплата по результатам труда
 - б) Подчинение частных интересов общим
 - в) Математические методы и модели в бизнес-процессе
 - г) Абсолютное соблюдение стандартов
 - д) Использование методов статистики
- 9.** Сущность государственного управления - это:
- а) Управление экономической деятельностью различных организаций
 - б) Внедрение концепций общества, формируемых политическими партиями
 - в) Управление жизнью общества через различные институты
 - г) Общественное управление социальными процессами
 - д) Управление технологическими процессами
- 10.** Что является предметом управленческого труда?
- а) персонал организации;
 - б) информация;
 - в) управленческое решение

- г) внешняя среда;
- д) руководитель организации

11. Для использования ситуационного подхода руководитель не должен:

- а) адекватно интерпретировать ситуацию;
- б) постоянно проявлять инициативу;
- в) быть свободным в выборе действий;
- г) предвидеть последствия принимаемых решений;
- д) увязывать конкретные приёмы с конкретными ситуациями.

12. В соответствии с процессным подходом выберите сущность планирования:

- а) Процесс распределения работы и координация деятельности
- б) Процесс создания внутреннего побуждения к достижению целей
- в) Процесс определения целей и путей их достижения
- г) Постоянная проверка достижения целей организации
- д) Процесс анализа рынка

13. Каковы отличительные признаки неформальной организации:

- а) защита общих интересов,
- б) получение информации,
- в) создание юридического лица,
- г) оказание помощи,
- д) наличие устава и учредительного договора.

14. Какие организации можно отнести к коммерческим?

- а) акционерные общества;
- б) религиозные организации,
- в) потребительские кооперативы,
- г) производственные кооперативы,
- д) ГУПы и МУПы.

15. Выберите отличительные признаки менеджера в организации:

- а) Отказ от личных выгод ради общих целей
- б) Предвидение последствий принимаемых решений
- в) Постоянное проявление инициативы
- г) Свобода выбора действий
- д) Самостоятельный субъект экономических отношений фирмы.

7.2. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

7.2.1. Задания для оценки знаний

Примеры тестов для итоговой проверки знаний обучающихся

1. Сущность управления не раскрывает в полной мере следующее определение:

- а) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники;
- б) определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления;
- в) **внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями;**
- г) функция организованных систем различной природы (биологических, социальных,

технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их целей и программ.

2. Объект управления — это тот:

- а) кто отдает управленческие распоряжения;
- б) кто передает управленческие команды;
- в) от кого зависит организационная структура управления;
- г) **на кого направлена управленческая деятельность.**

3. Субъект управления — это тот:

- а) кто получает управленческие указания;
- б) на кого направлена управленческая деятельность;
- в) **кто отдает управленческие распоряжения;**
- г) кто имеет субъективный взгляд на систему управления

4. К видам управления относятся:

- а) техническое, маркетинговое, биологическое, системное, коллективное;
- б) техническое, экономическое, системное, процессное, ситуационное;
- в) **государственное, муниципальное, техническое, идеологическое, управление социальными процессами, хозяйственное;**
- г) политическое, экономическое, территориальное, коллективное, партисипативное.

5. Менеджмент — это (несколько вариантов ответа):

- а) **управление в социально-экономических системах (организациях) в условиях рыночных отношений;**
- б) управление производством товаров (услуг);
- в) дело или занятие, которое является источником получения прибыли;
- г) **самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или ее конкретной сферой.**

6. Идеологическое управление — это:

- а) процесс перевода системы из одного положения в другое;
- б) **внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями;**
- в) информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении;
- г) целенаправленное воздействие на общество с целью изменения его поведения.

7. Понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации соотносятся между собой следующим образом:

- а) понятие «управление» шире;
- б) понятие «менеджмент» шире;
- в) понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- г) **эти понятия являются синонимами.**

8. Содержание менеджмента раскрывает следующее положение:

- а) правильный подбор сотрудников;
- б) **основные составляющие элементы управления организацией (закономерности, принципы, цели, задачи, функции, методы, структура, органы и средства управления);**
- в) отдача приказов;
- г) разработка бизнес-плана.

9. Менеджер — это (несколько вариантов ответа):

- а) предприниматель;
- б) бизнесмен;
- в) высший орган управления;
- г) **руководящее должностное лицо в организации;**
- д) **профессиональный управленец.**

10. Менеджер организации, прежде всего, должен быть:

- а) экономистом;
- б) психологом;
- в) специалистом-технологом;
- г) **специалистом по управлению.**

7.2.2. Примеры заданий для оценки умений, владений и опыта деятельности

Задание 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Да, но».

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

Задание 2

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Да, но».

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

Задание 3

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 4

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 5

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание 6

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчиненного.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и

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

8.1. Основная литература

1. Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебное пособие / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 191 с. — ISBN 978-5-9758-1747-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81026>.

2. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина [и др.] ; под редакцией Э. М. Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/90793.html>

8.2. Дополнительная литература

1. Дресвянников, В. А. Менеджмент организации : учебное пособие / В. А. Дресвянников, О. Е. Чуфистов, А. Б. Зубков. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 137 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/23580.html>
2. Менеджмент : практикум / составители М. А. Лоскутова, Н. В. Островская. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 112 с. — ISBN 978-5-4487-0694-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93994.html>

8.3. Периодические издания для направления «Менеджмент»:

1. Вопросы экономики
2. Российская газета

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает:

1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, предусмотренных программой бакалавриата, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Основное оборудование: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя.

Технические средства обучения: ноутбук; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран).

2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Менеджмент организации»

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Менеджмент организации» в процессе освоения образовательной программы приведен в следующей таблице:

| Группа компетенций | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций |
|----------------------|-----------------------|---|
| Универсальные | | - |
| Общепрофессиональные | | - |
| Профессиональные | | ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом |
| | | ПК-2 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплаты |
| | | ПК-4 Способен осуществлять деятельность по развитию персонала |

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице:

| Код компетенции | Код индикатора компетенции | Содержание индикатора компетенции |
|-----------------|----------------------------|--|
| ПК-1 | ПК-1.1 | Знает основы экономики, организации труда и управления |
| ПК-2 | ПК-2.2 | Умеет анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду |
| ПК-4 | ПК-4.1 | Знает систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры |
| | ПК-4.2 | Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры |

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Результаты освоения дисциплины (модуля) приведены в следующей таблице:

| Код и наименование индикатора компетенции | Показатели (планируемые) результаты обучения | Код результата обучения |
|--|---|-------------------------|
| Знает основы экономики, организации труда и управления (ПК-1.1) | Знать: - приёмы анализа решений и полученных результатов | ПК-1.1-31 |
| | Уметь: - проводить анализ в соответствии с целеполаганием. | ПК-1.1-У1 |
| | Владеть: - методикой проведения анализа полученных результатов. | ПК-1.1-В1 |
| Умеет анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду (ПК-2.2) | Знать: - способы оценки ресурсов для реализации решений. | ПК-2.2-31 |
| | Уметь: - проводить оценку ресурсов. | ПК-2.2-У1 |
| | Владеть: - навыками оценки ресурсы, необходимых для реализации решений. | ПК-2.2-В1 |
| Знает систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры (ПК-4.1) | Знать: - понятия рационализации и стратегии, методы и приёмы целеполагания | ПК-4.1-31 |
| | Уметь: - разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством | ПК-4.1-У1 |
| | Владеть: - навыками разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации. | ПК-4.1-В1 |
| Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры (ПК4.2) | Знать: - источники получения информации и об условиях для разработки стратегии организации. | ПК-4.2-31 |
| | Уметь: - сопоставлять внешние и внутренние условия для разработки стратегии организации. | ПК-4.2-У1 |
| | Владеть: - способами изучения изменяющихся внешних и внутренних условий для разработки стратегии организации. | ПК-4.2-В1 |

2. Общий объем учебной дисциплины

| № | Форма обучения | Семестр / Курс | Общая трудоемкость | | В том числе контактная работа с преподавателем | | | Сам. работа | Промеж. аттестация |
|---|----------------|----------------|--------------------|---------|--|--------|----------------|-------------|--------------------|
| | | | в з.е. | в часах | всего | лекции | практ. занятия | | |
| 1 | Очно-заочная | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | | 2 курс | 8 | 288 | 62 | 26 | 36 | 190 | Экзамен – 36 |

Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на практических занятиях

3.1. Планы и содержание практических занятий

Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса

1. Цели, задачи и содержание курса.
2. Выбрать сущности в соответствии с видами подходов теории менеджмента

| Подходы теории менеджмента | Сущность подходов |
|--|---|
| На основе научных школ Процессный подход Системный подход Ситуационный подход | Организация и внешняя среда рассматриваются, как одно целое Конкретно определяется пригодность различных методов управления Непрерывность взаимосвязанных управленческих функций Различные теории управления |

3. Выбрать основные принципы и положения в соответствии с научными школами

| Школы менеджмента | Основные принципы и положения |
|--|---|
| Школа научного управления Административная (классическая) школа Школа человеческих отношений Школа количественных методов | Оптимизация методов работы по времени, усилию, движению Абсолютное соблюдение стандартов Оплата по результатам труда Разделение труда Делегирование полномочий и ответственности Единоначалие Подчинение частных интересов общим Централизация Порядок Мотивация людей социальными потребностями Вовлечение работников в управление Влияние неформальных отношений Математические методы и модели в бизнес-процессе Использование методов статистики |

4. В соответствии с процессным подходом выберите сущность функций управления:

| Функции управления | Сущность общих функций управления |
|--------------------|--|
| планирование | Процесс распределения работы и координация деятельности |
| организация | Процесс определения целей и путей их достижения |
| мотивация | Постоянная проверка достижения целей организации |
| контроль | Процесс создания внутреннего побуждения к достижению целей |

5. В соответствии с системным подходом определить что не входит в концепцию «7-S»?

| Стратегия | Система управления | Квалификация персонала | Структура | Персонал | Организационные ценности | Стиль управления | Внешняя среда |
|-----------|--------------------|------------------------|-----------|----------|--------------------------|------------------|---------------|
| | | | | | | | |

6. Для использования ситуационного подхода руководитель не должен:
 - освоить универсальные и эффективные средства управления;
 - адекватно интерпретировать ситуацию;
 - постоянно проявлять инициативу;
 - быть свободным в выборе действий;
 - предвидеть последствия принимаемых решений;
 - увязывать конкретные приёмы с конкретными ситуациями;
7. Охарактеризовать основные задачи менеджмента
8. Цели и задачи менеджера
9. Продукты и результаты управленческого труда.

Тема 2. Сущность и содержание теории менеджмента

1. Распределить содержание сущности управления в соответствии с его видом:

| Виды управления | Сущность вида управления |
|------------------------|---|
| Техническое управление | Управление производственной и экономической деятельностью различных организаций |

| | |
|----------------------------|--|
| Государственное управление | Внедрение в сознание концепций развития общества, формируемых политическими партиями |
| Идеологическое управление | Общественное управление социальными процессами |
| Социальное управление | Управление социально-экономической жизнью общества через различные институты |
| Хозяйственное управление | Управление технологическими процессами, движением технических средств |

2. В чём отличие теории менеджмента от теории управления?

3. Что является предметом управленческого труда?

- информация;
- персонал организации;
- управленческое решение

4. Что является результатом управленческой деятельности?

- информация;
- персонал организации;
- управленческое решение

5. Основные теории и тенденции развития современного менеджмента

6. Субъекты и объекты менеджмента

7. Азиатская модель менеджмента

8. Западная модель менеджмента

Тема 3. Общее управление организацией как системой

1. Классификация миссий организации

2. Классификация целей организации

3. Основные законы управления организацией

4. Основные принципы управления организацией

5. Административно-правовые методы управления

6. Социально-психологические методы управления

7. Экономические методы управления организацией

8. Отличительные признаки формальной от неформальной организации:

| Вид организации | Отличительные признаки |
|-----------------|--|
| Формальная | защита общих интересов, наличие устава, оказание помощи, наличие |
| Неформальная | учредительного договора, юридическое лицо, получение информации |

9. Отличительные признаки менеджера в организации и предпринимателя:

| | |
|-----------------|---|
| Менеджер | Предвидеть последствия принимаемых решений Самостоятельный субъект рыночных отношений Отказ от личных выгод ради целей фирмы Новаторский дух поведения Принятие ответственности |
| Предприниматель | Постоянное стремление к знаниям Постоянно проявлять инициативу Терпимо относиться к критике Свобода выбора действий |

10. Распределите организации на коммерческие и некоммерческие:

| Вид организации | Формы организаций |
|-----------------|--|
| Коммерческие | ОАО, религиозные организации, ЗАО, учреждения, |
| Некоммерческие | благотворительные фонды, ООО, ассоциации, союзы, потребительские кооперативы, производственные кооперативы, товарищества, ГУПы, МУПы, общественные организации |

11. Привести примеры работы акционерных обществ (ОАО, ЗАО):

компетенция органов управления и контроля: общее собрание; совет директоров, исполнительный орган, контролирующий орган, ревизионная комиссия.

12. Привести примеры работы производственных кооперативов

компетенция органов управления и контроля: общее собрание; наблюдательный совет,

исполнительный орган (правление, председатель), ревизионная комиссия.

13. Привести примеры работы обществ с ограниченной ответственностью
компетенция органов управления и контроля: общее собрание; совет директоров, исполнительный орган, ревизионная комиссия.

14. Привести примеры работы унитарных предприятий
компетенция органов управления и контроля: директор представляет собственнику отчёты, аудиторская проверка на основании договора с собственником.

15. Что включает в себя внешняя среда?

16. Что включает в себя внутренняя среда?

17. Этапы ЖЦП

18. Ценности, определяющие эффективность предприятия

Тема 4. Планирование как функция менеджмента

1. Привести в соответствие специальные функции и их содержание

| Функции управления | Содержание специальных функций управления организации |
|--|---|
| производством материально-техническим снабжением инновациями маркетингом и сбытом кадрами финансами учёта и анализа хозяйственной деятельности | Определение объёма текущего выпуска продукции или оказанных услуг Расстановка кадров Поставка сырья и комплектующих Ремонт и устранение сбоев в технологическом процессе, контроль качества Заключение хозяйственных договоров закупка, доставка, хранение сырья и комплектующих Научные и прикладные исследования Создание опытных образцов Внедрение в производство Изучение рынков Формирование каналов сбыта Ценовая политика Реклама Отправка готовой продукции Подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации Мотивация труда Благоприятный климат Улучшение условий труда Бюджет и финансовый план Распределение ресурсов, портфеля инвестиций Оценка финансового состояния Сбор, обработка, анализ данных Прогнозирование Мониторинг Корректировка |

2. Текущее и оперативное планирование. Сущность и основные этапы.

3. Сущность стратегического планирования.

4. Типы стратегий.

5. Основные этапы стратегического планирования.

6. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды.

7. Методы стратегического планирования.

8. Этапы реализации стратегии высшим руководством.

9. Алгоритм стратегического планирования.

10. Виды стратегий.

Тема 5. Управление (руководство) организацией в целом

1. Выберите неадекватное определение термина:

| Термин | Определение термина |
|------------|--|
| ОСУ – это: | Упорядоченная совокупность органов управления. Стратификация управленческой структуры. Состав и взаимосвязи управленческих подразделений фирмы. Форма разделения труда по функциям управления. |

2. Организационные структуры управления (ОСУ). Принципы построения.

3. Традиционные ОСУ : линейные. Преимущества и недостатки.

4. Традиционные ОСУ : функциональные. Преимущества и недостатки.

5. Традиционные ОСУ : линейно-функциональные. Преимущества и недостатки.

6. Дивизиональные ОСУ: продуктовые. Преимущества и недостатки.

7. Дивизиональные ОСУ: потребительские. Преимущества и недостатки.

8. Дивизиональные ОСУ: региональные. Преимущества и недостатки.

9. Адаптивные ОСУ: проектные. Преимущества и недостатки.
 10. Адаптивные ОСУ: сетевые. Преимущества и недостатки.
 11. Адаптивные ОСУ: матричные. Преимущества и недостатки.
 12. Нарисуйте схему структуры управления известной Вам организации.
- Оцените её с точки зрения выполняемых функций управления, целей и стратегии.

3. Заполните таблицу по видам полномочий у руководителей и специалистов:

| Должность по штатному расписанию | Полномочия | | | | |
|----------------------------------|------------|----------------|------------------|-----------------|----------------------------|
| | линейные | функциональные | рекомендательные | консультативные | обязательного согласования |
| 1. Директор | | | | | |
| 2. Зам. директора | | | | | |
| 3. Главбух | | | | | |
| 4. Начальник ОК | | | | | |
| 5. Начальник ОТК | | | | | |
| 6. Начальник ПФО | | | | | |
| 7. Юрист | | | | | |
| 8. Психолог | | | | | |

Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента

Содержательные теории мотивации (отличительные особенности):

1. Теория потребностей Маслоу.
2. Теория потребностей: существования, связи и роста.
3. Теория приобретённых потребностей: достижения, соучастия, властвования.
4. Теория двух факторов: процесса удовлетворённости и процесса неудовлетворённости у человека.

Теории процесса мотивации (отличительные особенности):

5. Теория справедливости.
6. Теория ожидания.
7. Теория постановки цели.
8. Концепция партисипативного (стремление участвовать) управления.
9. Заполнить таблицу:

| Должность работника | Желания и потребности работника | Адекватные желаниям и потребностям теории мотивации | Способы мотивации |
|---------------------|---------------------------------|---|-------------------|
| Ректор | | | |
| Проректор | | | |
| Зав. кафедрой | | | |
| Преподаватель | | | |
| Студент | | | |

10. Нарисуйте схему мотивационного процесса: появление и поиск путей устранения потребностей, определение направления и осуществление действия, вознаграждение, устранение потребностей

11. Виды, сущность контроля и способы его осуществления.

12. Распределить виды контроля по соответствующим типам:

| Типы контроля | Виды контроля |
|---------------|--|
| внутренний | Стратегический Операционный Банковский Валютный Контроль поставок Контроль ФОТ Производственный Приёмочный Бюджетный Налоговый Экспортный Экологический Таможенный |
| внешний | |

13. Распределить содержание внутреннего контроля по соответствующим ему видам:

| Виды внутреннего контроля | Содержание внутреннего контроля |
|---------------------------|---------------------------------|
| | |

| | | | |
|------------------|---|---|----------|
| Предварительный | Проверка документов по форме и содержанию | Оценка персонала | Оценка |
| Текущий | состояния ресурсов | Оценка отклонений от заданных режимов | Качество |
| (промежуточный) | выполнения работ | Сопоставление результатов с нормативами | |
| Итоговый | Определение допусков отклонений | Поощрение | |
| (заключительный) | работников по итоговым результатам | | |

14. Прокомментировать требования к контролю: ориентация на результат, объективность, своевременность, гибкость, простота и экономичность

15. Этапы проведения контроля.

Тема 7. Инфраструктура менеджмента

1. Понятие инфраструктуры менеджмента.
2. Содержание целевой подсистемы.
3. Содержание обеспечивающей подсистемы
4. Содержание управляемой подсистемы.
5. Содержание управляющей подсистемы.
6. Социофакторы и этика менеджмента.
7. Анализ корпоративной стратегии.
8. Приоритеты фирмы с позиций социальной ответственности.
9. Интеграция и дифференциация в менеджменте.

Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента

1. Понятие и структура управленческого решения (выбор альтернативы, действия по достижению целей, реакция на проблему).

2. Классификация УР:

| Классификационный признак | Виды управленческих решений |
|---------------------------|--|
| Характер задач | Экономические, детерминированные, |
| Значимость цели | стратегические, текущие, технологические, |
| Сфера воздействия | организация, тактические, организационные, |
| Срок реализации | краткосрочные, подразделение, вероятностные, |
| Характер информации | среднесрочные, работник, долгосрочные, |
| Число критериев выбора | однокритериальные, недокументированные, |
| Форма принятия | коллективные, единичные, коллегиальные, |
| Способ фиксации | многокритериальные, документированные, |

3. Сущность, свойства и содержание управленческого решения.
4. Субъекты и типология управленческих решений.
5. Этапы разработки управленческих решений.
6. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента и его этапы.
7. Системы принятия управленческих решений.
8. Формы регламентации управленческой деятельности.
9. Управленческие роли субъектов управленческого решения.
10. Методы принятия решений.

Тема 9. Управление конфликтами

1. Конфликт в менеджменте: классификация по признакам (субъекты, уровень, характер, степень открытости, последствия)
2. Виды конфликта: (внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, горизонтальный, вертикальный, объективный, субъективный, скрытый, открытый, конструктивный, деструктивный),
3. Сущность и причины конфликтов в организации.
4. Этапы конфликта: ситуация, инцидент, разрыв отношений, завершение.
5. Этапы преодоление конфликтов:

Стратегия ухода от конфликтов
Стратегия приспособления
Стратегия решения силой в свою пользу

Стратегия примирения через компромисс
Предупреждение конфликта
Разрешение конфликта

6. Проведите анализ конфликта известной Вам ситуации

| Аспекты проблемы | Краткий ответ |
|-----------------------|---------------|
| Характеристика сторон | |
| Сущность конфликта | |
| Причина конфликта | |
| Характер конфликта | |
| Степень открытости | |
| Конструктивные начала | |
| Разрешение конфликта | |
| Последствия конфликта | |

Литература: основная: 1-2; дополнительная: 1-4

3.2. Тематические и ситуационные задачи для текущего контроля знаний по дисциплине на семинарских занятиях

Задание 1.

В настоящее время встречаются точки зрения:

- существует наука «Менеджмент» и все ошибки хозяйственников и администраторов объясняются слабым их знакомством с настоящей теорией управления;
- менеджмент – это не строгая научная дисциплина, а собрание противоречивых доктринальных соображений, априорных утопий и интерпретаций. О некоторых теориях менеджмента можно сказать, что это интеллектуально приспособленные игры, выдуманные человеком.

Какую из приведенных точек зрения Вы считаете верной? Аргументируйте свою точку зрения.

Задание 2.

Созданию классической теории менеджмента в начале XX в. мы обязаны предпринимателям с инженерно-техническим образованием. С их легкой руки в изучении процессов управления производственными организациями стали применяться привычные для них рациональное мышление, методы естественных наук и математический аппарат. По их понятиям, людьми можно управлять при помощи «кнута и пряника», т.е. наказания и поощрения при неуклонном контроле за действиями работников, – этого вполне достаточно, чтобы наемные работники добросовестно исполняли распоряжения начальства. Возникшая позднее теория организационного управления стала предлагать и широко рекламировать все те же или несколько модифицированные методы рационализации управленческой деятельности, научной организации труда и управления, системного анализа, экономико-математического моделирования.

Как Вы полагаете, оправдывает ли теория организационного управления в ее современном виде надежды нынешних менеджеров?

Задание 3.

Как и многие российские предприятия, переживающие кризис, завод по производству строительных материалов занят поиском выхода из сложившегося положения. Главный инженер завода полагает, что для повышения эффективности управления производством требуется технологическая реорганизация станочного парка. Главный бухгалтер убежден в необходимости внедрения

эффективных методов в систему управления денежными потоками. Менеджер по

кадрам настаивает на совершенствовании системы подготовки кадров и управления ими. Руководитель отдела маркетинга уверен: новаторские принципы в системе управления поставками продукции потребителям – ключ к выходу из кризиса.

Охарактеризуйте содержание необходимых изменений в системе управления с точки зрения генерального директора завода.

Сравните представление генерального директора о системе управления и предложения руководителей отделов по развитию отдельных направлений деятельности организации и решите, какое из предложений Вы бы сочли наиболее своевременным?

Как Вы думаете, какие подсистемы управления, по мнению руководства организации, являются основными и какие второстепенными?

Задание 4.

Число парадоксальных утверждений в науке отражает, как правило, меру нашего незнания предмета исследования. Но верно и то, что парадоксы полезны, что они будят мысль и становятся «точками роста» научного знания. В менеджменте тоже есть свои парадоксы например, тогда как механизм регулирования технических систем базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, то механизмы управления в организациях построены на произвольно выбранных принципах, методах и моделях.

Экономисты жалуются: разработанные ими теории совсем не используются в менеджменте. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они создают свои концепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования.

Проанализируйте и объясните главный парадокс менеджмента: управление социально-экономическими системами строится не на основе законов экономики, а на субъективно интерпретируемых прецедентах хозяйственной жизни.

Задание 5.

Для повышения качества подготовки специалистов в области менеджмента (как и в любой другой сфере) принципиальное значение имеет организация учебного процесса.

Образование имеет две цели: социальную и профессиональную

Социальная цель состоит в воспроизводстве культуры, эффективном приращении духовного потенциала нации. Профессиональная цель образования – обеспечить подготовку кадрового и научно-технического потенциала для повышения эффективности и конкурентоспособности российских компаний.

Важным принципом совершенствования образовательного процесса в МИЭП считается интеграция науки, образования и практики, а одной из главных задач – повышение качества обучения специалистов – менеджеров и маркетологов. У педагогов, которые готовят кадры для армии, этот принцип формируется так: «учить тому, что необходимо на войне».

Какие формы обучения в образовательном процессе Вы считаете наиболее целесообразными и эффективными?

Проанализируйте виды практических занятий, в наибольшей степени способные вызвать у обучающихся желание активизировать мышление, проявить свои творческие способности.

Какие формы взаимодействия вуза и компаний Вы могли бы предложить с целью получения практических навыков обучающимися в сфере менеджмента?

Задание 6.

История менеджмента хранит имена людей, которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров являлся Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией Ford, он во многом способствовал ее процветанию, однако был уволен владельцем

этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании Chrysler возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford. Казалось бы, Ли Якокка принялся за безнадежное дело.

Прежде всего были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль. В этот период Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, что ему удалось сделать через несколько месяцев. Chrysler вновь занял прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте меры, которые предпринял Ли Якокка для стабилизации компании Chrysler. Чтобы Вы могли предложить с этой целью?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда – как красивый жест или хорошо продуманный шаг менеджера? Приведите доводы в подтверждение Вашего мнения.

Задание 7

За всю историю менеджмента сложилось много научных школ.

Накоплен огромный эмпирический материал и предложено множество моделей менеджмента, обобщающих практический опыт и результаты его теоретического осмысления. Но в этой массе теорий, концепций и моделей набралось большое количество не согласующихся одно с другим представлений о закономерностях, принципах и средствах управления.

Как, на Ваш взгляд, следует поступать менеджерам: использовать опыт одной из школ в каждом конкретном случае или интегрировать разрозненные локальные модели в целостную модель социально-экономической системы?

Задание 8.

По мнению автора, истинная природа бюрократии заключается в том, что цели подменяются средствами. Бюрократия в широком смысле слова – это демонстрация внешнего подчинения порядку, противоречащая здравому смыслу, интересам дела и общественным интересам.

Главное для руководителя-бюрократа – это демонстрация беспрекословного соблюдения административных правил, должностных инструкций и институциональных ограничений. И хотя приверженность правилам, изначально задуманным как средство, превращается в самоцель, следование административным установлениям и формальным нормам бюрократически ориентированный руководитель считает фундаментальным условием сохранения стабильности своей организации и своего положения в ней.

Там, где функции исполнения поручаются одним лицам, а функции управления другим, между членами организации обязательно устанавливаются бюрократические отношения.

Сформулируйте четыре-пять способов минимизации бюрократических ориентаций в организации.

Задание 9.

Талантливый американский инженер Ф. Тейлор (1856–1915) считал главным условием повышения производительности труда установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины.

Вождь мирового пролетариата В.И. Ленин (1870–1924) теорию «научного управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как системой выжимания пота, но тем не менее призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России.

Проанализируйте причину неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного

управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России?

Задание 10.

В университетах и школах бизнеса преподаватели менеджмента постоянно слышат одну и ту же просьбу: не вдаваться в философские рассуждения и теоретические изыскания, а сразу давать дельные советы, как поступать в каждом конкретном случае в управленческой практике. Слушатели хотят получить готовые рецепты и рекомендации, чтобы следовать им в повседневной управленческой деятельности.

Авторы современных пособий по менеджменту охотно идут навстречу подобным прагматическим запросам. В школах бизнеса преподаватели придерживаются так называемого информационно-рецептурного метода обучения, стремясь передать некоторую систему знаний в виде «алгоритмов управления», а то и готовых рецептов на все случаи хозяйственной жизни. В результате обучаемые получают ограниченное представление о сущности и задачах менеджмента. Сторонники классической и административной школ менеджмента активно борются за придание управлению производством высокого статуса фундаментальной науки, а их оппоненты из школы человеческих отношений и приверженцы поведенческого подхода отстаивают понимание этой деятельности как прикладного «искусства исполнения».

Чем, на Ваш взгляд, следует объяснить данное противоречие в понимании сущности и задач менеджмента? Как Вы считаете, где находится истина в этом вопросе?

Задание 11.

Два выпускника МИЭП вынашивали мысль о создании собственного бизнеса.

Один из них был уверен, что самое главное – это идея. Важно начать и посмотреть, как пойдут дела, – если хорошо, то всецело посвятить себя развитию предприятия. Предприниматель должен верить в свою удачу, верить настолько, что готов положить на алтарь этой веры все, что имеет, – только тогда и может прийти успех.

Другой отстаивал более прагматичную позицию: главное – тщательный анализ ситуации и перспективность дела, которое должно соответствовать личным качествам и интересам. Без специальных структур и обязательного набора материальных и нематериальных ресурсов идея ничего не стоит. Одна предпринимательская жилка – довольно зыбкий ресурс.

Попытайтесь найти аргументы в поддержку каждой из этих позиций. Какая из них Вам ближе и почему?

Задание 12.

Е. Мухин, коммерческий директор небольшого завода по изготовлению комплектующих изделий для автомобилей, зашел к главному инженеру Ф. Жукову и бросил ему на стол деталь.

– Знаешь, что это такое? – спросил Мухин.

– Похоже на то, что мы делаем. Она наша?

– Нет, японская. Но стоит на 20% дешевле и отвечает всем стандартам.

– Если у японской детали такая цена, мы долго не продержимся, – вздохнул Жуков.

Через пару месяцев радостный Ф. Жуков пригласил к себе Е. Мухина и показал пластиковую модель той же детали:

– Ну как?

– Да это же пушинка! – воскликнул Мухин.

– И гораздо дешевле! А качество отменное!

– Как это важно сейчас для завода...

На следующий день на совещании новаторы предложили поставить деталь на «серию». Генеральный директор возразил – нужны ресурсы.

Почему, на Ваш взгляд, генеральный директор отказался от интересного и явно перспективного предложения своих сотрудников?

Что бы Вы предложили новаторам для реализации их проекта?

Какие виды ресурсов необходимы заводу в процессе реализации инновационной идеи?

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа направлена на формирование готовности к самообразованию, создания базы для непрерывного образования, развития созидательной и активной позиции обучающегося.

Самостоятельная работа обучающихся включает работу с учебной литературой, конспектирование и оформление записей по лекционному курсу, завершение и оформление практических работ, подготовку к практическим работам (сбор и обработка материала по предварительно поставленной проблеме).

Виды самостоятельной работы:

1. Чтение основной и дополнительной литературы.
2. Самостоятельное изучение материала по литературным источникам.
3. Работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы.
4. Поиск необходимой информации в сети Интернет.
5. Конспектирование источников.
6. Реферирование источников.
7. Выполнение заданий проблемно-тематического курса по дисциплине.
8. Подготовка к промежуточной аттестации.

4.1. Темы рефератов и эссе

1. Роль и значение школ менеджмента.
2. Основные теории тенденции развития современного менеджмента.
3. Основные и специфические виды функций менеджмента.
4. Концепции и модели стратегического менеджмента.
5. Влияние внешней и внутренней среды на управление организации.
6. Этапы жизненного цикла организации на примере...
7. Современные методы менеджмента.
8. Роль и значение планирования как одной из основных функций менеджмента.
9. Организационные структуры управления: принципы и методы построения.
10. Мотивации в управлении на примере...
11. Контроль в управлении: мониторинг, диагностика и регулирование
12. Инфраструктуры менеджмента на примере...
13. Интеграция и дифференциация в менеджменте.
14. Субъекты и типология управленческих решений.
15. Этапы разработки управленческих решений на примере...
16. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента.
17. Организационная культура в менеджменте.
18. Роль лидерства на примере.
19. Необходимость делегирования полномочий.
20. Функции менеджера организации на примере...
21. Централизация и децентрализация задач управления.
22. Инновации в мотивации персонала организации.
23. Неформальные группы и лидеры коллектива.
24. Конфликты в коллективе и способы их разрешения.

25. Социальная эффективность менеджмента на примере ...

| Показатели оценки | Критерии оценки |
|---|---|
| 1. Новизна реферированного текста | <ul style="list-style-type: none"> - актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. |
| 2. Степень раскрытия сущности проблемы | <ul style="list-style-type: none"> - соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. |
| 3. Обоснованность выбора источников | <ul style="list-style-type: none"> - круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). |
| 4. Соблюдение требований к оформлению | <ul style="list-style-type: none"> - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев. |
| 5. Грамотность | <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль. |

4.2 Темы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|-------|--|--|
| 1. | Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 2. | Тема 2. Сущность и содержание теории менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 3. | Тема 3. Общее управление организацией как системой | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|-------|---|--|
| 4. | Тема 4. Планирование как функция менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 5. | Тема 5. Управление (руководство) организацией в целом | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 6. | Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 7. | Тема 7. Инфраструктура менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 8. | Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 9. | Тема 9. Управление конфликтами | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала. Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|--------------------------|--|
| Занятия лекционного типа | <p>В процессе занятия лекционного типа обучающийся должен усвоить и законспектировать название темы, учебных вопросов и основные блоки теоретического материала, то есть, сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое – либо положение не совсем понятно обучающемуся или представляется недостаточно убедительным целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у обучающегося конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к практическим занятиям.</p> <p>Для эффективности обучения в ходе участия в занятии лекционного типа следует писать конспект лекций. Написание конспекта лекций требует соблюдения ряда правил: краткость, схематичность, последовательность фиксации основных положений, выводов, формулировок, обобщений; необходимо пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Важно проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей,</p> |

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|---|--|
| | <p>справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Необходимо обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, выделить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятии семинарского типа.</p> |
| <p>Занятия семинарского типа (практические занятия)</p> | <p>Основной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения обучающимися самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия.</p> <p>Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных обучающимися докладов и сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми обучающимися группы.</p> <p>Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, изучение рекомендуемой литературы, работа с текстом.</p> |
| <p>Самостоятельная работа /индивидуальные задания</p> | <p>Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные обучающимися в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно – методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучающихся, их креативные качества.</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы обучающихся применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы отражаются в рабочей тетради, что даёт основания в отдельных источниках называть эту форму самостоятельной работы «заполнением рабочей тетради». Следует учитывать, что в ряде случаев изучение литературы осуществляется в процессе подготовки обучающихся к занятиям семинарского типа, в ходе выполнения курсовых работ и написания эссе, подготовки реферативного обзора. В данном случае самостоятельный отчёт о проделанной работе не требуется. В случае, если изучение конкретной темы не предусматривает перечисленных форм, то результаты изучения литературы отражаются в рабочей тетради и представляются преподавателю для проверки.</p> <p>При выполнении заданий практического характера необходимо следовать предложенному алгоритму выполнения задания. При необходимости (в ходе решения проблемных, поисковых и исследовательских задач) на основе имеющихся знаний и учений самостоятельно разрабатывать алгоритм решения поставленной задачи.</p> |
| <p>Реферат/ доклад, эссе, курсовая работа</p> | <p><i>Реферат:</i> Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться с требованиями к структуре и оформлению реферата.</p> <p><i>Структура и содержание реферативного обзора.</i></p> <p>Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по следующим периодическим изданиям за последние 1-2 года, а также с использованием аналитической информации, публикуемой на специализированных интернет-сайтах.</p> |

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|--------------------------------|--|
| | <p>По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Автор (Ф.И.О.), сведения об авторе (место работы, должность, ученая степень); 2. Название статьи или материала; 3. Проблема, которую рассмотрел автор в статье; 4. Актуальность проблемы; 5. Содержание проблемы; 6. Какое решение проблемы предлагает автор; 7. Прогнозируемые автором результаты; 8. Выходные данные источника (периодическое издание: название, год, месяц, страницы; адрес электронного ресурса). 9. Отношение обучающегося к предложению автора. <p>Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 1–2 страницы.</p> <p>В заключительной части обзора обучающийся дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях.</p> <p><i>Курсовая работа:</i> изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Инструкция по выполнению требований к оформлению курсовой работы находится в методических материалах по дисциплине.</p> |
| Подготовка к экзамену (зачету) | При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. |

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

5.1. Фонд оценочных средств для текущего контроля

| | Индикатор формируемой компетенция | Показатели сформированности и компетенции (Показатели результата обучения) | ФОС текущего контроля |
|-----------|---|---|---|
| 1 | Знает основы экономики, организации труда и управления (ПК-1.1) | ПК-1.1-31 | Вопросы (п. 5.1.2) и тесты (п. 5.1.3) для проверки текущих знаний. Контрольные вопросы и задания к темам (п. 3.1) |
| ПК-1.1-У1 | | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). Тематические и ситуационные задачи и задания к темам (п. 3.1) | |
| ПК-1.1-В1 | | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). | |

| | | | |
|---|---|-----------|---|
| 2 | Умеет анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду (ПК-2.2) | ПК-2.2-31 | Вопросы (п. 5.1.2) и тесты (п. 5.1.3) для проверки текущих знаний. Контрольные вопросы и задания к темам (п. 3.1) |
| | | ПК-2.2-У1 | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). Тематические и ситуационные задачи и задания к темам (п. 3.1) |
| | | ПК-2.2-В1 | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). |
| 3 | Знает систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры (ПК-4.1) | ПК-4.1-31 | Вопросы (п. 5.1.2) и тесты (п. 5.1.3) для проверки текущих знаний. Контрольные вопросы и задания к темам (п. 3.1) |
| | | ПК-4.1-У1 | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). Тематические и ситуационные задачи и задания к темам (п. 3.1) |
| | | ПК-4.1-В1 | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). |
| 4 | Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры (ПК-4.2) | ПК-4.2-31 | Контрольные вопросы и задания к темам (п. 3.1) |
| | | ПК-4.2-У1 | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). Тематические и ситуационные задачи и задания к темам (п. 3.1) |
| | | ПК-4.2-В1 | Темы рефератов, докладов и эссе (п.4.1). Задания для самостоятельной работы (п. 4.2). |

5.1.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля

- собеседования в ходе практических занятий по вопросам, указанным в п. 5.2;
- обсуждение рефератов, докладов и эссе, рекомендованных для самостоятельной работы по темам, указанным в п. 6.1;
- задания и доклады в ходе семинарских занятий по вопросам, указанным в п. 5.2.

5.1.2. Тестовые задания для проверки текущих знаний обучающихся Вариант 1:

1. Управление – это:

+ процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- + **эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.**

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- Ч. Бебидж;
- М. Вебер;
- + **Ф. Тейлор.**

4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:

- 1850;
- 1790;
- + **1832;**

5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?

- Ч. Бебидж;
- М. Вебер;
- + **Ф. Тейлор.**

6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

- функциональное;
- + **горизонтальное;**
- + **вертикальное;**
- прямое.

7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- 5;
- +**3;**
- 9;
- 7.

8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- заместители;
- + **руководители подразделений;**
- руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают:

- **общие, индивидуальные;**
- групповые, специфические;
- **конкретные, расширенные;**
- правильного ответа нет.

10. Выберите правильные функции менеджмента:

- + **планирование;**
- + **координирование;**
- распределение;
- стимулирование;
- все ответы верны.

Вариант 2

1. Планирование - это:

+ управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;

- перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

2. Сформулируйте задачи планирования:

+ перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

3. По форме планирование бывает:

- тактическое;
 - конкретное;
- + перспективное.

4. Необходимость планирования заключается в определении:

- + конечных и промежуточных целей;
- + задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- + средств и способов решения задач;
- правильного ответа нет.

5. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- перспективное;
- + среднесрочное;
- оперативное.

6. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

- + перспективное;
- среднесрочное;
- оперативное.

7. Организация - это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
 - особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- + это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:

- планирования;
- + организации;
- контроля.

9. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- непрерывность;

- ритмичность;
- надежность;
- + все ответы верны.

10. Функции административно-оперативного управления:

- + определение структуры предприятий;
- периодическое или непрерывное сравнение;
- + установление ответственности.

Вариант 3

1. Регулирование - это:

- + управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
- + функция менеджмента.

2. Принципы регулирования:

- + рациональность;
- ритмичность;
- надежность;
- + достоверность.

3. Задача регулирования:

- обновление планируемых заданий;
- + обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
- корректировка результатов деятельности;

4. Виды регулирования:

- + реактивное;
- операционное;
- + упреждающее.

5. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность:

- реактивное;
- операционное;
- + упреждающее.

6. Назовите этапы регулирования:

- + информационная подготовка для принятия решений;
- + разработка и принятие решений;
- определение структуры предприятия.

7. Дайте правильное определение функции координации:

- + управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений;
- управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Назовите функции менеджмента:

- ритмичность;
- + **мотивация;**
- законность;

9. Тип власти, который может использовать менеджер:

- экспертная;
- эталонная;
- законная;
- + **все ответы верны.**

10. Влияние – это:

- + **поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;**
- волевое отношение между людьми, основанное на силе;
- убеждение человека в чем-либо.

5.2. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

5.2.1. Тестовые задания для промежуточной аттестации

1. Сущность управления не раскрывает в полной мере следующее определение:

- а) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники;
- б) определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления;
- + **в) внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями;**
- г) функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их целей и программ.

2. Объект управления — это тот:

- а) кто отдает управленческие распоряжения;
- б) кто передает управленческие команды;
- в) от кого зависит организационная структура управления;
- + **г) на кого направлена управленческая деятельность.**

3. Субъект управления — это тот:

- а) кто получает управленческие указания;
- б) на кого направлена управленческая деятельность;
- + **в) кто отдает управленческие распоряжения;**
- г) кто имеет субъективный взгляд на систему управления

4. К видам управления относятся:

- а) техническое, маркетинговое, биологическое, системное, коллективное;
- б) техническое, экономическое, системное, процессное, ситуационное;
- + **в) государственное, муниципальное, техническое, идеологическое, управление социальными процессами, хозяйственное;**
- г) политическое, экономическое, территориальное, коллективное, партисипативное.

5. Менеджмент — это (несколько вариантов ответа):

- + а) управление в социально-экономических системах (организациях) в условиях рыночных отношений;
- б) управление производством товаров (услуг);
- в) дело или занятие, которое является источником получения прибыли;
- + г) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или ее конкретной сферой.

6. Идеологическое управление — это:

- а) процесс перевода системы из одного положения в другое;
- + б) внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями;
- в) информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении;
- г) целенаправленное воздействие на общество с целью изменения его поведения.

7. Понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации соотносятся между собой следующим образом:

- а) понятие «управление» шире;
- б) понятие «менеджмент» шире;
- в) понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- + г) эти понятия являются синонимами.

8. Содержание менеджмента раскрывает следующее положение:

- а) правильный подбор сотрудников;
- + б) основные составляющие элементы управления организацией (закономерности, принципы, цели, задачи, функции, методы, структура, органы и средства управления);
- в) отдача приказов;
- г) разработка бизнес-плана.

9. Менеджер — это (несколько вариантов ответа):

- а) предприниматель;
- б) бизнесмен;
- в) высший орган управления;
- + г) руководящее должностное лицо в организации;
- + д) профессиональный управленец.

10. Менеджер организации, прежде всего, должен быть:

- а) экономистом;
- б) психологом;
- в) специалистом-технологом;
- + г) специалистом по управлению.

11. Роль менеджера в управлении социально-экономическими объектами заключается в том, чтобы:

- а) готовить управленческие решения;
- б) принимать управленческие решения;
- в) готовить и принимать управленческие решения;
- + г) готовить, принимать и обеспечивать выполнение управленческих решений.

12. Организация представляет собой:

- а) целостность, состоящую из взаимозависимых частей;
- б) цели, задачи, структуру, коммуникации, технику и технологию;
- + в) обособленное объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения

определенных целей;

г) обособленное объединение людей и капитала.

13. Понятие «теория менеджмента» раскрывают следующие положения (несколько вариантов ответа):

+ а) совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и персоналом организации;

б) система знаний о законах управления в социально-экономических и других системах;

в) система научных принципов, отражающих закономерности развития природы, общества и мышления;

г) наука, изучающая процессы и систему управления в организациях.

14. Метод теории менеджмента — это:

+ а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы управления организацией;

б) способ освоения действительности;

в) изучение общих, частных и специфических законов организации;

г) особый метод изучения объектов (систем) и процессов.

15. Автором-разработчиком управленческого континуума (с древних времен до конца XX в.) является:

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

+ в) К. Джордж;

г) Г. Эмерсон.

16. Предпосылками возникновения управления как науки являются (несколько вариантов ответа):

а) выход в свет книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления»;

+ б) развитие промышленности, становление рыночного типа хозяйствования;

+ в) создание крупных корпораций;

г) развитие таких наук, как экономика, кибернетика, психология и социология.

17. Автором-разработчиком 14 принципов менеджмента является:

а) З. Мэйо;

б) М. Вебер;

+ в) А. Файоль;

г) Ф. Гилбрет.

18. Впервые стала официально учитывать человеческий фактор:

а) классическая школа управления;

б) школа научного управления;

+ в) школа человеческих отношений;

г) школа человеческих резервов.

19. Процессный подход к управлению — это :

а) процесс определения целей и путей их достижения;

б) процесс распределения работы среди сотрудников и координация их деятельности;

+ в) подход к управлению организацией, при котором оно рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций;

+ г) последовательность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую.

20. Сущность системного подхода в управлении заключается в том, что:

- а) управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс;
- б) управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях;
- в) необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим;
- + г) организация рассматривается как открытая система, в которой все ее части взаимосвязаны и изменение одной из них оказывает влияние на все остальные.**

21. Для организации как открытой системы характерным является:

- а) авторитарный стиль управления;
- + б) взаимодействие с внешней средой;**
- в) наличие обслуживающих подразделений;
- г) выпуск акций.

22. Главная идея ситуационного подхода в управлении заключается в том, что:

- а) разделение труда необходимо осуществлять по функциональному принципу;
- б) управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс;
- + в) управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях;**
- г) необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим.

23. Для менеджеров России в начале XXI в. характерными являются следующие проблемы:

- + а) те же, что и для менеджеров большинства стран с развитой рыночной экономикой;**
- б) те, которые возникают у менеджеров в слаборазвитых странах;
- в) специфические, которых нет ни в одной стране мира;
- г) те же, что и для менеджеров всех стран мира.

24. Особенности российского менеджмента по сравнению с американским являются (несколько вариантов ответа):

- а) умение менеджеров работать в команде;
- + б) недостаток опыта руководства организацией в рыночных условиях;**
- в) умение менеджеров проводить презентации;
- + г) негативное отношение к федеральным и региональным законам.**

25. Последовательность основных стадий жизненного цикла организации (расположите стадии в правильной последовательности):

- а) развитие;
- б) стагнация;
- в) возрождение или исчезновение;
- г) возникновение;
- д) становление.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| г | д | а | б | в |

26. К организационно-правовым формам коммерческих организаций не относится (несколько вариантов ответа):

- а) акционерное общество;
- б) общество с ограниченной ответственностью;
- + в) союз (ассоциация);**
- г) коммандитное товарищество;
- д) производственный кооператив;
- + е) потребительский кооператив;**
- ж) полное товарищество.

27. Высший орган управления в акционерном обществе:

- а) директор;
- б) трудовой коллектив;

- + в) общее собрание акционеров;
- г) совет директоров.

28. Потребители продукции организации относятся к факторам:

- а) внутренней среды;
- б) внутренней и внешней среды;
- + в) непосредственного окружения;
- г) общего внешнего окружения.\

29. К элементам внутренней среды организации не относятся (несколько вариантов ответа):

- а) задачи;
- б) технология;
- + в) дисциплина;
- + г) поставщики;
- д) работники;
- е) цели.

30. Элементами проектирования организации являются (несколько вариантов ответа):

- а) персонификация;
- б) связи между звеньями управления;
- + в) департаментизация;
- г) унификация;
- + д) централизация и децентрализация.

31. При решении руководства освоить новую продукцию в структуре организации необходимо:

- + а) создать новую проектную группу;
- б) создать подразделение для освоения новой технологии;
- в) расширить службу маркетинга и сбыта;
- г) создать новое отделение.

32. При изучении действующей структуры организации к наиболее важным вопросам не относятся (несколько вариантов ответа):

- а) функции управления и их выполнение;
- б) штатное расписание;
- в) число уровней управления;
- + г) должностные инструкции;
- + д) качественный состав работников организации.

33. Одним из этапов разработки проекта новой организационной структуры не является:

- а) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- б) разработка нормативных документов;
- в) формирование общей схемы организационной структуры;
- + г) обоснование потребности в управленческих кадрах;
- д) оценка новой структуры.

34. Эдхократическая организация — это:

- а) организация, использующая в управлении бизнес-процессами сетевые связи;
- б) устойчивая система связей между людьми и организациями;
- + в) организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников и их компетентность;
- г) организация, в которой работники привлекаются к подготовке решений.

35. Персонал организации — это:

- а) инженерно-технические работники;
- б) служащие;
- + в) весь штатный состав работников организации;**
- г) работники основных видов деятельности.

36. Совокупность прав и обязанностей, позволяющих менеджеру самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, — это:

- а) закрепленные обязанности;
- б) производственные полномочия;
- в) должностные права;
- + г) управленческие полномочия.**

37. Делегирование — это (несколько вариантов ответа):

- а) средство распределения задач среди сотрудников, выполнение которых необходимо для достижения целей организации;**
- б) делегированное право распоряжаться ресурсами организации;
- в) совокупность предоставленных прав самостоятельно принимать решения;
- + г) постановка задач перед кем-нибудь и одновременно наделение этого лица полномочиями для их решения.**

38. К аппаратным полномочиям не относятся:

- а) функциональные;
- б) рекомендательные;
- + в) производственные;**
- г) контрольно-отчетные;
- д) обязательного согласования.

39. SWOT-анализ проводится в целях:

- а) изучения сильных и слабых сторон организации;
- б) выявления угроз и возможностей внешней среды;
- + в) выявления парных комбинаций внутренней и внешней среды, которые должны быть учтены при разработке стратегии;**
- г) проанализировать принятую в организации стратегию.

40. Матричную структуру целесообразно использовать:

- а) в любых организациях;
- б) в консалтинговых фирмах;
- в) в научных организациях;
- г) для построения любой службы крупной компании;
- + д) в части крупной компании, вовлеченной в инновационную деятельность.**

| | |
|-----------|------------------------|
| ПК-2.1-31 | Тестовые задания: 1-40 |
| ПК-2.2-31 | Тестовые задания: 1-40 |
| ПК-4.1-31 | Тестовые задания: 1-40 |
| ПК-4.2-31 | Тестовые задания: 1-40 |

Задание 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Да, но».

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

Задание 2

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Да, но».

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

Задание 3

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.⁴

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 4

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и,

несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задание 5

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

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

это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задание 6

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», - одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это - А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и

Задание 7

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Задание 8

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Я глуп»

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно,

от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Задание 9

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Задание 10

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее.

Затем ситуация повторяется.

Задание 11

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задание 12

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задание 13

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Зал суда»

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

Задание 14

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчинённого.

Ситуация «Зал суда»

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

Задание 15

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы:

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держались очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады,

ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему относились настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала

Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы к ситуации:

О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь

Был ли разрешен данный конфликт?

Предложите разрешение конфликта.

Задание 16

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

Задание 17

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

Задание 18

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к Вам, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Какова Ваша позиция в данной ситуации?

Задание 19

Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопрос.

Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских

туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности, им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу, в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формировании общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту.

Что на ваш взгляд должна в этой ситуации предпринять Татьяна Сергеева?

Задание 20

Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопросы.

Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности, им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу, в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора

небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формирования общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту.

Какие предложения по улучшению ситуации в вашем отделе Вы могли бы внести?

Задание 21

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания.

Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите в данной ситуации?

Задание 22

Руководители организаций не всегда замечают разницу между феноменами роста и развития. Эти цели организации часто рассматривают как аналогичные, а вместе с тем экстенсивный рост не всегда является благом для организации. Цели качественного развития очень часто подменяются ростом количественных параметров организации.

Как Вы понимаете выражение «качественное развитие организации»? Приведите примеры, когда рост организации эффективнее ее развития.

| | |
|-----------|--------------|
| ПК-2.1-У1 | Задания 1-22 |
| ПК-2.2-У1 | Задания 1-22 |
| ПК-4.1-У1 | Задания 1-22 |
| ПК-4.2-У1 | Задания 1-22 |
| ПК-2.1-В1 | Задания 1-22 |
| ПК-2.2-В1 | Задания 1-22 |
| ПК-4.1-В1 | Задания 1-22 |
| ПК-4.2-В1 | Задания 1-22 |

40.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций в процессе их освоения, описание шкал оценивания

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций - это совокупность действий, позволяющих выявить качественные и количественные характеристики результатов обучения, оценить, как освоен обучающимися материал учебной дисциплины.

Выделяют три функции контроля результатов обучения по дисциплине:

- 1) диагностическая – призвана выявить и оценить интересующие нас свойства обучающихся,

а также уровни его знаний, умений и навыков.

2) обучающая – имеет целью оптимизировать самостоятельную работу обучающихся, активизировать их познавательную деятельность при подготовке к текущим занятиям, а также в период написания контрольных работ, рефератов, и подготовки к зачетам и экзаменам.

3) воспитательная функция состоит в формировании у обучаемых ответственного и творческого отношения к ученым дисциплинам, а через них – любви к профессии, в развитии у каждого культа учебы.

К организации контроля результатов обучения по дисциплине предъявляются определенные педагогические требования:

- индивидуальный характер контроля, предполагающий выдачу индивидуальных заданий обучающимся и такую организацию контроля, которая бы исключила подсказки;
- систематичность, регулярность контроля, побуждающая обучающихся к активизации познавательной деятельности;
- всесторонность, заключающаяся в том, что контроль должен охватывать все основные разделы учебной программы, обеспечивать проверку знаний, умений, навыков;
- разнообразие форм контроля;
- объективность контроля, исключая преднамеренные, субъективные и ошибочные суждения и выводы преподавателя, основанные на недостаточном понимании обучающихся или предвзятом к ним отношении;
- дифференцированный подход, учитывающий особенности личных качеств каждого обучающегося;
- тактичность преподавателя;
- единство требований преподавателей, осуществляющих контроль за учебной работой обучающихся в данной группе.

Важно на всех этапах оценки результатов обучения по дисциплине проявлять полную объективность. Нельзя связывать оценку результатов деятельности с оценкой личности обучающегося.

5.3.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

УСТНЫЙ ОТВЕТ (показатель компетенции «Знание»)

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

| | |
|---|--|
| Краткая характеристика оценочного средства | Техника обучения, предполагающая проведение группового или индивидуального собеседования (опроса) в процессе проведения практических (семинарских) занятий или лекционных занятий. |
| Представление оценочного средства в фонде | Перечень вопросов для устного опроса на практических (семинарских) занятиях. Перечень вопросов для повторения на лекционных занятиях |
| Критерии оценивания (требования к ответу): | Последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок. |
| Предел длительности | 5-10 минут |
| Предлагаемое количество заданий | Один основной вопрос, дополнительные по решению преподавателя |

| | |
|--|--|
| Последовательность выборки вопросов из каждого раздела | Случайная |
| Критерии (характеристики обучающегося): оценки ответа | <p>Оценка «Отлично» выставляется обучающемуся, сформулировавшему полный и правильный ответ на вопросы занятия, логично структурировавшему и изложившему материал. При этом обучающийся должен показать знание специальной литературы. Для получения отличной оценки необходимо продемонстрировать умение обозначить проблемные вопросы в соответствующей области специальной педагогики, проанализировать их и предложить варианты решений, дать исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные вопросы.</p> <p>Оценка «Хорошо» выставляется обучающемуся, который дал полный правильный ответ на вопросы занятия с соблюдением логики изложения материала, но допустил при ответе отдельные неточности, не имеющие принципиального характера. Оценка «хорошо» может выставляться обучающемуся, недостаточно чётко и полно ответившему на уточняющие и дополнительные вопросы.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно» выставляется обучающемуся, показавшему неполные знания, допустившему ошибки и неточности при ответе на вопросы занятия, продемонстрировавшему неумение логически выстроить материал ответа и сформулировать свою позицию по проблемным вопросам. При этом хотя бы по одному из заданий ошибки не должны иметь</p> |
| | <p>принципиального характера. Обучающийся, ответ которого оценивается «удовлетворительно», должен опираться в своем ответе на учебную литературу.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не дал ответа по вопросам занятия, дал неверные, содержащие фактические ошибки ответы на все вопросы, не смог ответить на дополнительные и уточняющие вопросы. Неудовлетворительная оценка выставляется обучающемуся, отказавшемуся отвечать на вопросы.</p> |

ТЕСТ (показатель компетенции «Знание»)

| | |
|--|--|
| Краткая характеристика оценочного средства | Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю). Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний и умений обучающегося. |
| Представление оценочного средства в фонде | Тестовые задания |
| Критерии оценивания (требования к ответу): | Правильный ответ на вопрос |
| Критерии (характеристики обучающегося): оценки ответа | <p>Оценка «Отлично» – 90-100% правильных ответов.</p> <p>Оценка «Хорошо» – 70-89% правильных ответов.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно» – 50-69% правильных ответов.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно» – менее 50% правильных ответов.</p> |

Дискуссионные процедуры

КРУГЛЫЙ СТОЛ, ДИСКУССИЯ, ДИСПУТ, ДЕБАТЫ и тр. (показатель компетенции «Умение»)

| | |
|--|--|
| <p>Краткая характеристика оценочного средства</p> | <p>Являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.</p> <p>Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения; – смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию; – смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы. |
| <p>Представление оценочного средства в фонде</p> | <p>Тестовые задания</p> |
| <p>Критерии оценивания (требования к ответу):</p> | <p>Оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.</p> |

| | | |
|--|---------------|---|
| Критерии (характеристики обучающегося): | оценки | <p>ответа</p> <p>Оценка «Отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.</p> <p>Оценка «Хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.</p> |
|--|---------------|---|

РЕШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ, задач и др. (показатель компетенции «Владение»)

| | | |
|---|---------------|--|
| Краткая характеристика оценочного средства | | Техника обучения, предполагающая проектирование решения конкретной задачи |
| Представление оценочного средства в фонде | | Перечень практических заданий |
| Критерии оценивания (требования к ответу): | | Последовательность, полнота, логичность описания и интерпретацию ситуации. Владение профессионально-понятийным аппаратом. Самостоятельное обобщение материала и обоснование своих суждений. Профессиональное прогнозирование и проектирование развития ситуации или объекта. Предложение эффективных способов решения задания. |
| Критерии (характеристики обучающегося): | оценки | ответа Оценка «Отлично» . Обучающийся даёт грамотное описание и интерпретацию ситуации, свободно владея профессионально-понятийным аппаратом, умеет высказывать и обосновывать свои суждения, профессионально прогнозирует и проектирует развитие ситуации или объекта, предлагает эффективные способы |

| | |
|--|---|
| | <p>решения задания.</p> <p>Оценка «Хорошо». Обучающийся даёт грамотное описание и интерпретацию рассматриваемой ситуации; достаточно владеет профессиональной терминологией, владеет приемами проектирования, допуская неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно». Обучающийся слабо владеет профессиональной терминологией при описании и интерпретации рассматриваемой ситуации, допускает ошибки при проектировании способов деятельности, слабо обосновывает свои суждения, излагает материал неполно, непоследовательно.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно». Обучающийся не владеет профессиональной терминологией, не умеет грамотно обосновать свои суждения, отказывается решать задание или отвечать на вопрос. Обнаруживается незнание основ проектирования, допущены грубые ошибки.</p> |
|--|---|

Творческое задание

ЭССЕ (показатель компетенции «Умение»)

| | |
|--|--|
| Краткая характеристика оценочного средства | Продукт самостоятельной работы обучающегося. Небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. |
| Представление оценочного средства в фонде | Тематика эссе |
| Критерии оценивания (требования к ответу): | Оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо. |
| Предел длительности (объём) | 5-15 страниц |
| Предлагаемое количество заданий | Одна основная проблема |
| Последовательность выборки тем | По решению обучающегося |
| Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося): | <p>Оценка «Отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.</p> <p>Оценка «Хорошо» ставится, когда в целом определяется:</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования.</p> |
|--|---|

Исследовательский проект

РЕФЕРАТ (показатель компетенции «Умение»)

| | |
|--|--|
| Краткая характеристика оценочного средства | <p>Структура исследовательского проекта приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы. Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.</p> <p>Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.</p> |
| Представление оценочного средства в фонде | Тематика рефератов |
| Критерии оценивания (требования к ответу): | Учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования. |
| Предел длительности (объём) | 10-25 страниц |
| Предлагаемое количество заданий | Одна основная проблема, несколько вспомогательных |
| Последовательность выборки тем | По решению обучающегося |
| Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося): | Оценка «Отлично» : выполнены все требования к написанию и защите реферата (4.1): обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и |

| | |
|--|--|
| | <p>логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.</p> |
|--|--|

Информационный проект

ДОКЛАД (показатель компетенции «Умение»)

| | |
|--|--|
| Краткая характеристика оценочного средства | Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью. |
| Представление оценочного средства в фонде | Тематика докладов |
| Критерии оценивания (требования к ответу): | Учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами. |
| Предел длительности | 5-10 минут |
| Предлагаемое количество заданий | Одна основная проблема |
| Последовательность выборки тем | По решению обучающегося |
| Критерии оценки (характеристики ответа обучающегося): | Оценка <i>«Отлично»</i> ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, |

| | |
|--|---|
| | <p>ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i> ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.</p> |
|--|---|

ДЕЛОВАЯ ИГРА (показатель компетенции «Владение»)

| | |
|--|--|
| <p>Краткая характеристика оценочного средства</p> | <p>Необходимо разделить группу на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.</p> <p>Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.</p> |
| <p>Представление оценочного средства в фонде</p> | <p>Тематика деловых игр.</p> |
| <p>Критерии оценивания (требования к ответу):</p> | <p>Оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.</p> |

| | | |
|--|----------------------|---|
| Критерии (характеристики обучающегося): | оценки ответа | <p>Оценка «<i>Отлично</i>» ставится в случае, выполнения всех критериев.</p> <p>Оценка «<i>Хорошо</i>» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.</p> <p>Оценка «<i>Удовлетворительно</i>» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.</p> <p>Оценка «<i>Неудовлетворительно</i>» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.</p> |
|--|----------------------|---|

5.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе промежуточной аттестации

ТЕСТ (показатель компетенции «Знание»)

| | |
|---|---|
| Краткая характеристика оценочного средства | Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю). Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний и умений обучающегося. |
| Представление оценочного средства в фонде | Итоговое тестирование |
| Критерии оценивания | Правильный ответ на вопрос |
| Предел длительности | 60 минут |
| Предлагаемое количество заданий | 40 вопросов |
| Последовательность выборки вопросов из каждого раздела | Случайная |
| Критерии оценки | 90% -100% - оценка "5". 75% - 89 % - оценка "4". 60% - 74 % - оценка "3". 45% - 59 % - оценка "2". |

5.3.3. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

| Шкала оценивания | Результаты обучения | Показатели оценивания результатов обучения |
|------------------|---------------------|---|
| ОТЛИЧНО | Знает: | - обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает |

| Шкала оценивания | Результаты обучения | Показатели оценивания результатов обучения |
|-------------------|---------------------|---|
| | | квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями. |
| | Умеет: | - обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу. |
| | Владеет: | - обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| ХОРОШО | Знает: | - обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует. |
| | Умеет: | - обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу. |
| | Владеет: | - обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | Знает: | - обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий. |
| | Умеет: | - обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает |

| Шкала оценивания | Результаты обучения | Показатели оценивания результатов обучения |
|----------------------------|---------------------|--|
| | | ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы. |
| | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"> - обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. |
| НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | Знает: | <ul style="list-style-type: none"> - обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий. |
| | Умеет: | обучающийся не показал умение решать учебно профессиональную задачу или задание. |
| | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно». |