

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.О.10
(индекс дисциплины)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки
27.03.02 Управление качеством

направленность (профиль)
Управление качеством

Форма обучения: очная

Год набора: 2021

Общая трудоемкость: 6 ЗЕ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	2	Итого
Форма контроля	экзамен	
Вид занятий		
Лекции	34	34
Лабораторные		
Практические	34	34
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,35	0,35
Контактная работа	68,35	68,35
Самостоятельная работа	112	112
Контроль	35,65	35,65
Итого	216	216

Рабочую программу составил(и):
доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) к.э.н.
Полякова Т.В.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана
направления подготовки 27.03.02 Управление качеством.

Срок действия рабочей программы дисциплины до «01» сентября 2025 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(протокол заседания № 1 от «01» сентября 2020 г.).

1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов всесторонние знания, практические навыки решения конкретных задач в области управления в условиях рыночной экономики.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Экономика и управление организациями.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Планирование и управление ресурсами.

3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1)	УК-1.2 способен анализировать и систематизировать управленческую информацию, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	Знать: методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов
		Уметь: анализировать проблемы функционирования организации;
		Владеть: методами разработки, принятия и реализации управленческих решений
Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)	УК-3.3 - Способен распределять роли в условиях командного взаимодействия, а также принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации	Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами
		Уметь: использовать принципы и методы оптимизации организационного развития, уметь своевременно выявлять внутриорганизационные конфликты и разрабатывать пути их преодоления
		Владеть: методами мотивации труда

4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел) ¹	Вид учебной работы ²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы ³	Интерактив, ч. ⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
1. Основы менеджмента	лек	Тема 1. Формирование науки управления. Современные концепции управления	2	2	-	-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	Тема 2. Менеджмент в бизнесе	2	2		-	
	пр	Элементы системы бизнес-менеджмента. Цель менеджмента в бизнесе.	2	2	6	-	Разноуровневые задачи и задания
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	Тема 3. Формирование миссии, видения и целей организации	2	4		-	
	пр	Метод построения «дерева целей	2	4	12	-	Разноуровневые задачи и задания
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	Тема 4. Функции и роль менеджера в организации	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	Тема 5. Стадии жизненного цикла организации по методологии Ицхака Адизеса	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	Тема 6. Организация как объект и субъект менеджмента (Методы анализа внешней и внутренней среды организации)	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и задания
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			

¹ Указывается порядковый номер (например, Модуль 1) и наименование (при наличии).

² Указываются виды работ в соответствии с учебным планом – Лек, Лаб, Пр, Ср, КР(КП)/ РГР, ПА.

³ Указывается только для программ с БРС; для остальных – ставятся прочерки «-» в каждой строке.

⁴ Указывается в часах для программ по ФГОС 3 или на усмотрение разработчика РПД; в остальных случаях ставятся прочерки «-» в каждой строке.

Модуль (раздел) ¹	Вид учебной работы ²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы ³	Интерактив, ч. ⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
2. Процесс и технология менеджмента	лек	Тема 7. Создание коммуникаций в организациях	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	8 Делегирование. Методы делегирования полномочий и ответственности в системе менеджмента	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и задания
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	9. Организационные конфигурации	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
	лек	10. Управленческие решения в организации	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	8			
3. Психология менеджмента. Управление конфликтами	лек	11. Мотивация исполнения управленческих решений	2	4		-	
	пр		2	4	12	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	4			
	лек	12. Власть и лидерство в организациях	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	4			
	лек	13. Командная работа в организации	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	4			
	лек	14. Управление конфликтами в организации	2	2		-	
	пр		2	2	6	-	Разноуровневые задачи и
	ср	Изучение лекционного материала	2	4			
	лек	15. Современный зарубежный менеджмент	2	2		-	
	пр		2	2	4	-	Разноуровневые задачи и
		ПА	2	0,35			

Модуль (раздел)¹	Вид учебной работы²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы³	Интерактив, ч.⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контроль	2	35,65			
Итого:				216	100		

Схема расчета итогового балла

Текущий рейтинг (все занятия 100 баллов) + Результат итогового теста (100 баллов) и все делится на 2

5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов курса используются следующие технологии:

- технологии традиционного обучения (лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов).
- информационные технологии. Форма обучения: лекция. Метод: презентационный (тема 1-16).
- технология развития критического мышления. Форма обучения: практическое занятие: разноуровневые задачи и задания (темы 1-8, 11-14).

6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятием (перечисление понятий) и др.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение задач по алгоритму и др.
Практикум / лабораторная работа	Методические указания по выполнению практических работ находятся в практикуме
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

7. Оценочные средства

7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр ⁵	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства ⁶
2	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1)	Разноуровневые задачи и задания по темам 1-8
		Вопросы к экзамену №№ 1-30
		Тестовые задания №№ 1-300
	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)	Разноуровневые задачи и задания по темам 9-16
		Вопросы к экзамену №№ 31-60
		Тестовые задания №№ 301-616

7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

Разноуровневые задачи и задания

Тема 1. Формирование науки управления. Современные концепции управления

Задание 1.

Исходные данные. В управленческой литературе существует разные подходы к определению менеджмента:

Таблица

Авторы		Определение менеджмента
Сократ	древнегреческий философ (469-399 гг. до н. э.),	особая сфера человеческой деятельности, главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач
Питер Ф. Друкер	известный американский теоретик в обл. управления и организационных проблем (1909-2005гг.)	это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу". Менеджмент как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену: взрыву образования
Мэри Фоллетт	известный социолог из США, специалист в обл. управления (1868-1933гг.)	менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
Микулаш Седлак	профессор Экономического университета Братиславы	это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения преобразований исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты (изделия, услуги)
Уильям Х. Ньюмен	профессор Высшей школы бизнеса при Колумбийском университете	направление, руководство и контроль усилий группы индивидуумов для осуществления какой-либо общей цели. Искусство управления людьми, независимо от конкретных условий его применения,— главный элемент всякого руководства вообще, и этот вид деятельности качественно отличен от всех остальных — инженерной, технической и другой деятельности
Мескон Майкл	теоретик в обл. управления из США	это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей

⁵ Если дисциплина реализуется несколько семестров, то семестры указываются в одной таблице по порядку.

⁶ Указываются оценочные средства для каждой компетенции в соответствии с Разделом 4 (примечание: не каждую компетенцию можно проверить вопросом к зачету/экзамену, т.е. не по каждой компетенции могут быть указаны вопросы к зачету/экзамену; однако все вопросы к зачету/экзамену в совокупности должны быть указаны в графе «Наименование оценочного средства»).

		организации
И.Н. Герчикова	почетный профессор МГИМО- автор книг по менеджменту	это самостоятельный вид профессионально осуществленной деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента
Оксфордский словарь		способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица

Задание. Внимательно прочтите высказывания и ответьте на поставленные вопросы:

1. Добавить 3 определения различных авторов
2. Какие словосочетания выражают главную идею авторов?
3. Чем отличаются представленные определения у различных авторов?
4. Что общего в высказываниях о понятии «менеджмент»?
5. Какое из представленных в таблице определений на ваш взгляд наиболее полно отражает сущность менеджмента?

Задание 2

Составить таблицу «Основные научные школы менеджмента», выделив период существования, представителей и основные положения

	Научное управление	Административная школа	Школа человеческих отношений	Школа количественных методов
Период существования				
Представители				
Основные концепции (идеи)				

Задание 3. Составьте кроссворд - 10-15 слов (тест) на тему «Основные школы, теории и концепции менеджмента».

Тема 2. Менеджмент в бизнесе

Элементы системы бизнес-менеджмента. Цель менеджмента в бизнесе. Стейкхолдеры в менеджменте

Задание 1.

1. Пройти тест на предпринимательские способности

<http://xn----7sbabkauaucayksiop0b0af4c.xn--p1ai/testy-detyam/lichnost-podrostka/test-predprinimatelya/>

Задание 2. Изучив материал лекции по данной теме, заполните таблицу:

Таблица - Особенности управления большими предприятиями и малыми фирмами

	Крупные предприятия	Малые фирмы
Преимущества		
Недостатки		
Особенности управления		

Тема 3. Формирование миссии, видения и целей организации. Метод построения «дерева целей»

Задание 1

Разработка миссии организации по Эшриджской модели

Исходные данные

Варианты:

1. Предприятие по производству широкого спектра моющих средств
2. Предприятие по производству стрелкового оружия
3. Предприятие по производству велосипедов и инвалидных колясок
4. Предприятие по производству обогревательных приборов (печи на твердом топливе)
5. Туристическая фирма
6. Высшее учебное заведение по подготовке нотариусов
7. Салон-парикмахерская для животных
8. Стоматологическая клиника
9. Частное охранное предприятие
10. Продовольственный магазин
12. Частная служба такси

Задание: Разработать по вариантам формулировку миссии организаций с помощью таблицы
Организация (вариант)

Элементы структуры миссии по Эшриджской модели	Формулировки по фирме Hewlett-Packard (пример)	Формулировки по варианту
--	--	--------------------------

Цель (для чего существует фирма)	Уважение клиентов, служащих и общества	
Стратегия (конкурентная позиция фирмы)	Лучшие сотрудники, высокая мотивация, инженерное превосходство, разработка новой продукции	
Ценности (что ценит фирма)	Хорошим людям надо много места; неформальные отношения; реализация творческих способностей - высшая цель каждого человека; забота - сила; брать взаймы - признак слабости	
Стандарты поведения (методы управления, обычаи, традиции)	Управление методом оценки эффективности; управление «прогулочным методом»; открытые двери; работа в команде; коллегиальность; не брать взаймы	

Формулировка миссии (одна длинная фраза)

Задание 2. Сформировать цель организации

Предприятие "Стройтех" начинает производить ламинат для пола под названием "Ясень". Этот ламинат более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичный по качеству ламинат "Дуб" и "Ольха".

Анализ целей. Предприятие "Стройтех" будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных материалов для пола.

Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Задание 3.

1. Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.

2. Предложите возможные пути ее достижения.

Предприятие "Автолюкс", организованное тремя компаньонами, занимается продажей дорогих автомобилей. Владельцы фирмы заключили контракты с известными автомобильными компаниями на приобретение автомобилей класса премиум. До мирового финансового кризиса дела компании шли успешно. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке изменилась и большим успехом у покупателей (особенно у женщин) стали пользоваться маленькие и дешевые машины.

Действие разворачивается после экономического кризиса 2007 г. Положение предприятия "Автолюкс" крайне тяжелое:

- 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (посткризисная ситуация);
- 2) резко снижена реализация продукции, что повлекло финансовые проблемы.
- 3) снижение оплаты труда сотрудников;

- 4) сокращение численности кадров;
- 5) ухудшение психологического климата в коллективе.

Задание 4.

Разработать дерево целей

Вариант 1.

Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача: Как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

Вариант 2.

Руководитель компьютерной фирмы поставил задачу перед отделом маркетинга: Стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Из 4-5 уровней составить дерево целей.

Тема 4. Функции и роль менеджера в организации

Задание 1. Посмотреть видео и выполнить практические задания

Цикл менеджмента: планирование, организация

(https://www.youtube.com/watch?v=xHYJt_a6c40&list=PL42bEAG4DNMvIHjWzhRljdxBuEdgFpwiT)

Задание 2. Посмотреть видео и выполнить практические задания

Координация

<https://www.youtube.com/watch?v=Fbs-uKi0t-8&list=PL42bEAG4DNMvIHjWzhRljdxBuEdgFpwiT&index=3>

Задание 3. Посмотреть видео и выполнить практические задания

Мотивация (выполнить 1-е упражнение)

<https://www.youtube.com/watch?v=USmZWv5pvfo&list=PL42bEAG4DNMvIHjWzhRljdxBuEdgFpwiT&index=4>

Задание 4. Посмотреть видео и выполнить практические задания

Контроль

<https://www.youtube.com/watch?v=wBSAKXq8QQc>

Тема 5. Стадии жизненного цикла организации по методологии Ицхака Адизеса

Задание 1. Пройти тест PAEI-тест Адизеса (Кто же Вы?)

<http://paei.dennero.ru/>

Данный тест позволяет определить, какие из названных ролей руководителя вам свойственны, а какие — нет.

Инструкция к тесту PAEI:

Опишите в этом тесте Ваши личностные характеристики, которые вы проявляете на работе. Оценивайте, как вы проявляете себя на самом деле, а не то, каким вы хотели бы себя видеть на работе.

Расставьте оценки от 1 (наименее подходящее для меня) до 4 (наиболее подходящее для меня) напротив каждой характеристики.

В каждой четверке сумма должна быть равна 10.

ГРУППА 1	1	2	3	4	ГРУППА 2	1	2	3	4
Вовлеченный					Абстрактный				
Отзывчивый					Наблюдающий				

Яркий					Активный				
Сомневающийся					Взаимодействующий				
ГРУППА 3					ГРУППА 4				
Анализирующий					Размышляющий				
Прямой					Прагматичный				
Чувствующий					Душевный				
Харизматичный					Ориентированный на будущее				
ГРУППА 5					ГРУППА 6				
Созерцающий					Наблюдающий				
Делающий					Побеждающий				
Сопереживающий					стремящийся договориться				
Думающий					Системный				
ГРУППА 7					ГРУППА 8				
Готовый взять ответственность					Осведомленный				
Идущий на риск					Сдержанный				
Оценивающий					Генерирующий идеи				
благожелательный					Рациональный				
ГРУППА 9					ГРУППА 10				
Задающий вопросы					Яркий, выделяющийся				
Логичный					Приятный				
Эффективный					деловой, серьезный				
Интуитивный					аккуратный, точный				

Итого: P= A= E= I=

Задание 2. Ответить на вопросы письменно

- 1.Объясните смысл понятия "жизненный цикл организации".
- 2.Какая аналогия лежит в основе концепции жизненного цикла организации?
- 3.Какие стадии включает в себя модель ЖЦО Л. Грейнера?
- 4.Что в модели ЖЦО Л. Грейнера понимается под терминами "эволюция" и "революция"?
- 5.Объясните смысл РАЕI-кода организации на стадиях ее развития в соответствии с моделью И. Адизеса.
- 6.Какие стадии включает в себя модель ЖЦО И. Адизеса?

Задание 3. Сравнение модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса

Сравните модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса. Заполните таблицу.

Характеристика	Модель Л. Грейнера	Модель И. Адизеса
1. Завершенность модели		
2. Наличие "оптимальной точки" развития		
4. Детализация стадий		
5. Возможность и удобство применения для анализа стадий жизненного цикла современных организаций		
6. Собственные комментарии и выводы		

Тема 6. Организация как объект и субъект менеджмента (Методы анализа внешней и внутренней среды организации)

Задание 1. Задание. Идентификация элементов внешней и внутренней среды различных организаций

Исходные данные:

Элементы и факторы внешней и внутренней среды:

1. Заказчик, предъявивший рекламацию к качеству услуги
2. Поставщик канцелярских принадлежностей для центрального офиса фирмы
3. Вздвигшийся системный администратор
4. Визит премьер-министра
5. Визит в филиал генерального директора компании
6. Проверка санитарного состояния фирмы
7. Пожарная инспекция
8. Местная администрация
9. Конкурирующая фирма
10. Бюро по трудоустройству
11. Независимая аудиторская фирма
12. Запой у сантехника
13. Религиозный праздник у гастарбайтеров
14. Государственный праздник (с выходным днем)
15. Арбитражное решение о выплате штрафа
16. Банкротство конкурента
17. Празднование дня города
18. День рождения главного бухгалтера фирмы
19. День рождения министра
20. Поставщик комплектующих изделий для производства продукции
21. Декретный отпуск секретарши директора
22. Рост курса акций фирмы
23. Приказ директора о запрете курения в помещениях фирмы
24. Пожар на складе
25. Кража в центральном офисе множительного аппарата
26. Шантаж со стороны потенциального рейдера
27. Вымогание отката
28. Рост тарифов на подключение к электросетям

29. Главный бухгалтер - жена генерального директора
30. Очередная война в Персидском заливе
31. Мировоззренческий конфликт между директором по развитию и директором по производству
32. Установка новой технологической линии по производству лекарств, полученной в дар от швейцарской компании
33. Получение фирмой отраслевого гранта на выполнение исследований
34. Консалтинговая организация
35. Отраслевой вуз, готовящий специалистов по профилю фирмы
36. Реконструкция производственного цеха фирмы
37. Ситуация, когда примерно половина сотрудников фирмы болеет за «Локомотив», а вторая половина - за «Спартак»
38. Коллективный выезд за грибами в сентябре
39. Проведение выездного мероприятия по тим-билдингу
40. Предложение от конкурентов о слиянии
41. Предложение от поставщиков о льготных тарифах на определенных условиях
42. Рекламное агентство
43. Заказная статья в местной газете
44. Зарубежная командировка сотрудников фирмы с целью изучения передового опыта
45. Установка в фирме банкомата
46. Проведение совещания с поставщиками и клиентами
47. Участие в благотворительной акции местной администрации
48. Дискредитация конкурентов
49. Поздравление поставщиков с Новым Годом
50. Охрана фирмы
51. Транспортный цех фирмы
52. Принятие правительством страны решения об инвестициях в отрасль, к которой относится фирма
53. Научно-техническая библиотека фирмы
54. Корпоративный университет
55. Соседство фирмы с футбольным стадионом
56. Налоговая инспекция
57. Глава администрации района - муж директора фирмы
58. Федеральный закон «О социальном налоге»
59. Внедрение системы контроля качества в фирме
60. Болезнь генерального директора

Задание:

Распределить элементы и факторы на две группы:

- Элементы и факторы внешней среды
- Элементы и факторы внутренней среды

по следующей форме:

Внешняя среда	№ позиции	Внутренняя среда	№ позиции

Дополните перечень переменных внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда:

- цели;
- задачи;
- организационная структура;
- технологии;
- ресурсы;
-
-

Внешняя среда:

А. Переменные прямого воздействия:

- поставщики;
- конкуренты;
-
-

Б. Переменные косвенного воздействия:

- политика;
- демография;
-
-

Задание 2.

Задание 1.

Провести исследование влияния факторов макроокружения на продажи, используя метод PEST-анализа. Результаты анализа занести в таблицу табл. 1.8. Необходимо:

- а) разработать профиль макроокружения компании и выделить зоны позитивного и опасного влияния;
- б) разработать план действий по оптимизации продаж.

Варианты организаций:

1. Стоматологическая клиника
2. Банк
4. Вуз
6. Гипермаркет (название)
8. АвтоВАЗ
10. Магазин бытовой химии (название)

Таблица 1.8. Результаты PEST-анализа

<i>Факторы макросреды</i>	<i>Знак влияния (+, -)</i>	<i>Степень влияния</i>	<i>Вес фактора</i>	<i>Важность фактора</i>
1	2	3	4	5
1. Политические: 1.1. Ужесточение требований законодательства к качеству выпускаемой продукции 1.2. Увеличение минимального уровня оплаты труда				

2. Экономические: 2.1. Замедление темпов роста инфляции 2.2. Снижение налоговой нагрузки на компанию				
3. Социальные: 3.1. Повышение платежеспособности покупателей целевого рынка 3.2. Изменение потребительских предпочтений потребителей				
4. Технологические: 4.1. Применение конкурентами новых технологий производства продукции 4.2. Использование конкурентами прогрессивных технологий продвижения товара на рынок				

Пошаговая инструкция по проведению PEST-анализа

Шаг 1. Определите факторы для анализа.

Составьте перечень факторов, которые с большей вероятностью повлияют на продажи и прибыль бизнеса в ближайшие 3-5 лет. Ряд выявленных факторов следует разбить по 4 группам, отнеся их к политическим, экономическим, технологическим и социально-культурным.

Шаг 2. Определите степень влияния факторов.

Следует оценить, как каждый фактор воздействует на бизнес-процесс. Силу воздействия можно оценить в соответствии со шкалой от 1 до 3:

Цифрой 1 обозначают малый уровень влияния фактора; работа организации почти не меняется при воздействии фактора;

2 – показатель, который говорит о том, что на уровень продаж и доход фирмы могут повлиять лишь значительные изменения в факторе;

3 – балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать значительное воздействие на работу организации; при любых колебаниях продажи и прибыль фирмы могут изменяться.

Шаг 3. Проведите оценку вероятности изменения фактора.

Уровень вероятности колебаний оценивают в соответствии с пятибалльной шкалой. К примеру, 1 в данном случае – минимальная степень вероятности того, что фактор может претерпеть изменения, а 5 – соответственно, максимальный уровень вероятности.

Шаг 4. Оцените реальную значимость факторов.

Следующий шаг – расчет реальной значимости всех факторов в отдельном порядке. Если Вы располагаете информацией о реальной значимости, можно оценить, как организация должна контролировать факторы внешней среды.

Шаг 5. Составьте сводную таблицу PEST-анализа.

Следует сделать завершающий шаг в анализе – привести все расчеты в матричный формат. Матрица PEST-анализа должна содержать в себе все факторы по убыванию важности.

Шаг 6. Подведите итоги.

PEST-анализ и таблица, составленные по ряду показателей, являются промежуточным вариантом. Для завершения анализа нужны выводы.

Задание 3. Использование SWOT-анализа для выявления главных стратегических факторов, определяющих сильные и слабые стороны предприятия

Задан обобщенный набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для предприятия. Определена также значимость факторов внутренней и внешней среды. Для конкретного предприятия эксперты по пятибалльной шкале определяют оценку влияния факторов внутренней и внешней среды на предприятие. Затем находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). Комплексная оценка производится по факторам внутренней и внешней среды. По значению комплексных оценок факторов внутренней и внешней среды судят о положении предприятия, выявляют его проблемы и устанавливают стратегические направления его развития. Взвешенные оценки могут служить также для отбора наиболее значимых факторов.

Выбор исходных данных для выполнения задания по выявлению проблем, стоящих перед турфирмой

Выбор варианта исходных данных производится на основе табл. 1.3 и 1.4, где представлены экспертные оценки отдельных характеристик турфирм по пятибалльной шкале. Значимость факторов устанавливается пользователями самостоятельно в зависимости от внутренних и внешних стратегических факторов, но так, чтобы их сумма была равна единице. Требуется определить наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды.

Таблица 1.1

Анализ сильных и слабых сторон турфирмы ООО «Тува-тур»

Внутренние стратегические факторы		Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
1. Сильные стороны				
1.1	Четко разработанная кадровая политика	0,1		
1.2	Стабильное положение на рынке	0,1		
1.3	Высокая квалификация персонала	0,05		
1.4	Хорошая репутация компании у	0,15		

	потребителя			
1.5	Правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта	0,05		
1.6	Налаженные маркетинг и реклама	0,1		
1.7	Многопрофильность деятельности	0,05		
2.Слабые стороны				
2.1	Низкая эффективность перехода на новые туры	0,05		
2.2	Неотлаженная система скидок	0,1		
2.3	Отсутствие площадей для расширения сферы деятельности	0,05		
2.4	Небольшое число агентств в регионах	0,1		
2.5	Недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний	0,1		
Суммарная оценка		1		

Примечание. Здесь и далее * - наиболее значимые факторы

Таблица 1.2

Анализ возможностей и угроз внешней среды для ООО «Тува-тур»

Внутренние стратегические факторы	Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
3.Возможности фирмы			
3.1	Экономическая стабильность в стране	0,1	
3.2	Государственная политика, направленная на развитие туристического бизнеса	0,15	
3.3	Налоговые льготы	0,1	
3.4	Улучшение качества обслуживания клиентов	0,08	
3.5	Выход на новые региональные рынки	0,1	
3.6	Благоприятная демографическая ситуация	0,02	
4.1	Быстрое появление новых конкурентов	0,1	
4.2	Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения	0,1	
4.3	Возрастающее давление существующих конкурентов	0,05	
4.4	Изменение потребностей и вкусов потребителей	0,05	

4.5	Сильная глобальная политика конкурента № 1	0,05		
4.6	Новые маркетинговые технологии конкурента № 2	0,1		
Суммарная оценка		1		

Таблица 1.3

Анализ сильных и слабых сторон исследуемой турфирмы

Внутренние стратегические факторы	Вариант задания									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сильные стороны										
Четко разработанная кадровая политика	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
Стабильное положение на рынке	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4
Высокая квалификация персонала	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
Хорошая репутация компании у потребителя	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3
Правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта	3	2	4	1	3	2	4	1	3	2
Налаженные маркетинг и реклама	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
Многопрофильность деятельности	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4

Продолжение табл. 1.3

Внутренние стратегические факторы	Вариант задания									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Слабые стороны										
Низкая эффективность перехода на новые туры	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4
Неотлаженная система скидок	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5
Отсутствие площадей для расширения сферы деятельности	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4
Небольшое число агентств в регионах	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4
Недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3

Таблица 1.4

Анализ возможностей и угроз внешней среды исследуемой турфирмы

Внешние стратегические факторы	Вариант задания									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Возможности										
Экономическая стабильность в стране	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4

Государственная политика, направленная на развитие туристического бизнеса	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3
Налоговые льготы	3	4	5	4	3	3	5	4	5	4
Улучшение качества обслуживания клиентов	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5
Выход на новые региональные рынки	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4
Благоприятная демографическая ситуация	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4
Внешние стратегические факторы	Вариант задания									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Угрозы										
Быстрое появление новых конкурентов	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4
Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
Возрастающее давление существующих конкурентов	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4
Изменение потребностей и вкусов потребителей	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
Сильная стратегическая политика конкурента № 1	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3
Новые технологии конкурента № 2	4	3	2	4	1	3	2	4	1	3

Тема 7 Создание коммуникаций в организациях

Задание 1.

пройти Тест ONLINE - Коммуникативные и организаторские склонности

<http://www.sociometry.ru/>

Задание 2. Коммуникации в организации

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

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

Вопросы для анализа ситуации:

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

Задание 3

Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации.

- Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

- Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

Постановка задачи

1. Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.
2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

Задание 4

Исследователи в области управления считают, что информация не может возникнуть из ничего: в основе ее лежит сообщение, в основе сообщения — идея.

При изучении теории управления дискутируются вопросы: может ли информация возникнуть из ничего? Может ли она существовать без своего материального носителя? В каком виде она представлена в системах? Зависит ли эффективность функционирования системы управления от выбора носителя и способа кодирования информации при выполнении конкретных информационных процедур?

Постановка задачи

1. Согласны ли вы с этими утверждениями или нет? Обоснуйте личное мнение.
2. Опишите, какие вы знаете виды носителей и способы кодирования и декодирования информации?

Задание 5

В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням управления. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются и значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник - перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшив число уровней управления, уменьшив численность аппарата управления — и решим проблему искажения информации».

Постановка задачи

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?
2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь вы лично?

Задание 6

Между начальником участка и прорабом разгорелся спор при оценке степени искажения информации, обусловленной различными статусами уровней организации. Начальник участка Федотов считает: «Чем ниже уровень статуса подразделения и руководителя, тем выше степень искажения информации из-за узости каналов передачи, ее корректировки слухами, ограниченности носителей информации». Прораб Проклов подумал и сказал: «Нет, с этим я не согласен. При переходе на самые высокие уровни статуса управления искажение информации

более значительно, так как предпочтение отдается позитивной информации, а негативная корректируется в сторону завышения отчетных показателей».

Постановка задачи

1. Какое из двух мнений вам импонирует в большей степени? Обоснуйте свой ответ.
2. Объясните понятие «канал передачи (отправления и получения) информации».
3. Перечислите общеизвестные каналы передачи информации. Оцените их эффективность с позиции рыночных условий хозяйствования.

Задание 6. Вопрос о мотивации работников

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Тема 8. Делегирование. Методы делегирования полномочий и ответственности в системе менеджмента

Задание 1. Тест «Делегирование полномочий»

Делегирование полномочий – важнейшее средство расширения управленческих возможностей руководителя, повышения качества управления; при расширении объема управленческих обязанностей руководителя делегирование становится одной из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы.

Ответьте «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование своих задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы другими делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится спешить, чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли ваше время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

6.2. Ключи и результаты теста

Ключ к тесту 6.1 «Делегирование полномочий»

Подсчитайте количество утвердительных ответов.

До 3 – вы делегируете полномочия отлично!

4–7 – у вас еще есть резервы для улучшения и делегирования.

8 и более – похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему, решению которой вы должны уделить первостепенное внимание.

Задание 2. Решение кейс-задач

Ситуация 1

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: _____

Ситуация 2

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Вы говорите: _____

Ситуация 3

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

Задание 3. . Решение кейс-задач

<https://miracle-chudo.ru/keis-delegirovanie-polnomochii/>

Тема 9. Организационные конфигурации

Задание 1. Идентификация различных типов структур

Исходные данные:

1. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им - исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.
2. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.
3. В организации имеется генеральный директор, которому подчинен небольшой штат сотрудников, выполняющих коммуникативные и координационные функции. Это - менеджеры проектов. Генеральный директор и менеджеры ищут сотрудников, заинтересованных в участии в проектах. Создаются временные группы для выполнения проектов. Функцию контроля над деятельностью и поведением участников проекта выполняет сама группа.
4. В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному директору и т.д.
5. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности. Руководитель проекта набирает необходимых для работы специалистов на время выполнения проекта. После того, как проект закончен, руководители проекта распускают коллектив и формируют новые временные коллективы для выполнения других проектов.
6. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям.
7. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители некоторых функциональных подразделений. Работу по основной деятельности выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактными отношениями. Координируют работу по проектам генеральный директор и менеджеры проектов

8. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) - руководителю проекта, по выполнению функции (технология, качество) - руководителю функционального подразделения.

Задание:

1. Обозначить цифрами перечисленные выше структуры управления:

Линейная	<input type="checkbox"/>
Функциональная.....	<input type="checkbox"/>
Линейно-функциональная.....	<input type="checkbox"/>
Проектная.....	<input type="checkbox"/>
Матричная.....	<input type="checkbox"/>
Дивизиональная.....	<input type="checkbox"/>
Сетевая.....	<input type="checkbox"/>
Виртуальная.....	<input type="checkbox"/>

2. Нарисовать каждую из структур управления. На рисунках отразить линейные связи.

Задание 2 .Кейс-задача. Департаментализация организации

Исходные данные:

Функции, выполняемые персоналом организации	Объем функции		
	большой	средний	малый
1. Общее руководство организацией			+
2. Подбор кадров и их учет, переподготовка и повышение квалификации.	+		
3. Социологические исследования в коллективе			+
3а. Ведение учета активов и источников средств организации	+		
4. Заключение договоров с заказчиками		+	
5. Заключение договоров с поставщиками		+	
6. Планирование производственной программы		+	
7. Разработка новых видов продукции и услуг (исследование, конструирование, испытание образцов)	+		
8. Исследование рынка производимой продукции и услуг	+		
9. Производство деталей и узлов и сборка продукции, выполнение услуг (3 вида продукции и 2 вида услуг: диагностика и ремонт)	+		
10. Проверка качества продукции и услуг		+	
11. Работа с клиентами и их претензиями		+	
12. Обеспечение производственного процесса материалами, комплектующими изделиями и оборудованием		+	
13. Управление затратами и движением средств (финансами)		+	
14. Поддержание оборудования и помещений в рабочем состоянии	+		
15. Компьютерная поддержка управления и производства (корпоративная информационная система - КИС)		+	
16. Разработка технологии производства товаров и услуг		+	
17. Формирование стратегии развития организации			+
18. Разрешение юридических споров			+
19. Транспортировка продукции и доставка специалистов,		+	

предоставляющих услуги			
20. Управление финансами организации			+

Задание:

1. Сформулировать структурные подразделения организации и определить состав топ-менеджмента и функционеров (составить перечень)
2. Построить схему организационной структуры (состав и линейные связи структурных подразделений и функционеров)

Методические указания:

1. При разработке перечня структурных подразделений (департаментализации) учитывать объем функции, указанный в таблице. Большой объем функции указывает на возможность создания цеха или отдела, средний объем функции - отдела (лаборатории, службы), сектора, группы, малый объем функции - группы или отдельного специалиста (функционера).
2. К топ-менеджменту относятся генеральный директор организации и его заместители. Количество заместителей не более 5-7.
3. Следует продумать возможности объединения в одном структурном подразделении нескольких функций с формированием внутренней структуры подразделения (например, отдел, а в нем секторы, группы)

Задание 3. Кейс-задача.

Описание ситуации

Инженера-программиста вызвал к себе главный технолог и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел начальник отдела, в котором работал инженер-программист и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого главного технолога? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

- Как вы оцениваете действия начальника отдела?
- Как вы оцениваете действия главного технолога?
- Какой принцип управления был нарушен?
- Как должен был поступить в данной ситуации инженер-программист?

Тема 10. Управленческие решения в организации

Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.

Задание 1. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных

сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2.

Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3.

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Примечание.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Задание 2.

2.1. Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

2.3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

[illegible]

https://www.sunhome.ru/tests/uroven_motivatsii/1

- Кто поощряется? За что поощряется? В чем заключается поощрение?
- Кто наказывается? За что назначается наказание? Что представляет собой наказание?

2.2. Заполнить таблицу.

Таблица Система мотивации труда на предприятия

	Поощрения		Наказания	
	Форма поощрения	За что поощрять	Форма наказания	За что наказывать
Материальное стимулирование				

Социальное стимулирование				
Моральное стимулирование				

Задание 3. Познакомьтесь с системами оплаты труда в 2-х американских компаниях. Определите, какие цели преследует каждая система, каковы преимущества предприятию и работникам дает каждая система и какие «минусы» имеет система для предприятия и работников. Заполните соответствующие графы таблицы.

Компания *Du Pont de Nemours* использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3 – 5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6% своего годового заработка. При 100%-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6% , а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение 6 или 12% от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники теряют полностью 6% своего годового заработка.

В компании *Nukor* выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в 2 раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако, благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. Выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин. Работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин. – еженедельного.

Таблица **Характеристика систем оплаты труда на предприятиях** *Du Pont de Nemours и Nukor*

	<i>Du Pont de Nemours</i>	<i>Nukor</i>
Преследуемая цель системы оплаты труда		
Преимущества для предприятия		
Преимущества для работников		

«Минусы» для предприятия		
«Минусы» для работников		
Ваши предложения по усовершенствованию системы		

Тема 12. Групповая динамика. Конфликты. Власть и лидерство

Кейс-задача 1.

Описание ситуации: В рабочем поселке работала инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Иванова М.И. В район назначают нового архитектора Семенова И.П. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который растянулся на два года. В результате Иванова М.И. была освобождена от занимаемой должности, хотя она работник добросовестный и знающий.

Из объяснений Ивановой М.И.: «Началось с мелочей: архитектор занял отдельный кабинет, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях, на приеме объектов... Он меня во всем контролировал и исправлял, даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

Архитектор в адрес Ивановой М.И.: «Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь? Делай, что я говорю, и все тут!»

Задание:

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Кейс-задача 2.

Кейс. «Стиль руководства»

Исходные данные

В доменном цехе металлургического завода произошла авария «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, - как сказал директор, - это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности за неприятностью.

Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так изменит свое поведение. Начальник цеха так возомнил о себе, что не стал считаться с

мнениями специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, “появилось ощущение беды». И она пришла.

«Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда, отмахнулся. «Без вас знаю, что делаю!» Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток. Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов страны.

Задание

1. Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
2. В чем, на Ваш взгляд, причина создавшейся аварии?
3. Как, по Вашему мнению, можно было предотвратить аварию?
4. Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

Кейс-задача 3.

1. Когда сотрудники приходят к вышестоящему лицу с вопросом о возникшей сложной ситуации, тот раздражается и говорит о том, что они выдумывают проблемы сами. Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации.
2. Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, – были его первые слова. – У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

Кейс-задача 4

Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?
2. Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

13. Командная работа в организации

Задание 1. 3 теста на способность к командной работе
(<http://pandia.ru/text/78/344/1561.php>)

Задание 2. Кейс «Работа в команде»

Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.

1. Мотивирование сотрудников:

- поставить общую цель и настроить на групповую работу;
- мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

Время выполнения задания: 15 минут. Менеджеры:

- 1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;
- 2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;
- 3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;
- 4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;
- 5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов — его личная заслуга;
- 6) Игорь может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.

Задачи проекта:

- 1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);
- 2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);

- 3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);
- 4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);
- 5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
- 6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);
- 7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);
- 8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);
- 9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);
- 10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);
- 11) анализ новинок компании (1 сотрудник);
- 12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- 13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- 14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

[Психология bookap](#)

Вы можете добавить задачи, которые здесь не упомянуты, но, на ваш взгляд, необходимы.

А теперь проанализируем результаты. Просим участников рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли вы при этом личностные особенности подчиненных?

Тема 14. Управление конфликтами в организации

Задание 1. Кейс-задача. Составление рабочих групп для выполнения различных видов деятельности

Исходные данные

Ролевая структура коллектива

Наименование роли	Содержание роли
	<i>1.Творческие роли</i>
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностью соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает

	других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиций достижения конечной цели
	<i>2. Коммуникативные роли</i>
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
Сторож	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
	<i>3. Поведенческие роли</i>
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
Важная птица	Напускает на себя загадочный вид, давая понять, что он много знает и у него есть «рука»
Казанская сирота	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства
Ерш	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
Себе на уме	Занимается преимущественно личными делами в рабочее время (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиру и дачу и пр.), при этом используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
Наполеон	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Задание

Сформируйте группы для выполнения следующих видов деятельности:

1. Разработка нового туристического маршрута
2. Наблюдательный совет для проведения реорганизации компании
3. Аттестационная комиссия
4. Рабочая группа по организации проведения научной конференции
5. Разработка рекламной компании для продвижения нового продукта
6. Подготовка презентации нового продукта

Методические указания

1. Определите количество участников в формируемой группе
2. Из каждой группы ролей выберете по одной роли для каждого участника
3. Обоснуйте свой выбор
4. Задание выполняется в малых группах по 2-3 человека

Задание 2. Решение конфликтных ситуаций.

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

Ситуация 2.

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

Ситуация 3.

Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

Ситуация 4.

Когда сотрудники приходят к вышестоящему лицу с вопросом о возникшей сложной ситуации, тот раздражается и говорит о том, что они выдумывают проблемы сами. Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 5.

Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, - были его первые слова. - У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

Задание 3. Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики. Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта?

Как он был разрешен?

Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

Критерии оценки:

6 баллов – за правильное решение задачи и сделанными выводами

5 баллов - за правильное решение задачи без аргументированных выводов

4 баллов – за правильное решение задачи без выводов

3 балла– за решение задачи с одной ошибкой, и без выводов

2 балла – за решение задачи с двумя незначительными ошибками, но с правильным алгоритмом решения

1 балл– за попытку решения задания

0 баллов – не выполнения задания

Тема 15. Современный зарубежный менеджмент

Задание 1. Выявить отличительные признаки зарубежного и российского менеджмента.

Заполните сравнительную таблицу моделей менеджмента

Характеристики	японская	американская	российская
Доминирующие качества делового человека			
Критерии к продвижению по службе			
Профессиональная компетентность			

Процесс принятия решений			
Отношение работников к фирме и работе			
Характер проведения инноваций			
Форма деловых отношений			

Процедура оценивания

Производится проверка наличия всех элементов поставленного задания, правильности выполнения задания, соответствия работы требованиям к оформлению и принимается решение о количестве баллов, выставляемых по разработанным критериям оценки.

Критерии оценки:

- 4 баллов – за правильное решение задачи и сделанными выводами
- 3 баллов – за правильное решение задачи без аргументированных выводов
- 2 балла– за решение задачи с одной ошибкой, и без выводов
- 1 балл– за попытку решения задания
- 0 баллов – не выполнения задания

7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр⁷ ____ 2____

№ п/п	Вопросы к экзамену
1.	Понятие контура управления. Субъект и объект управления
2.	Кибернетический подход к управлению организацией
3.	Сущность понятий – организация, система, самоорганизация, структура
4.	Законы и закономерности управления
5.	Состав и классификация принципов управления
6.	Содержание системы менеджмента и характеристика ее подсистем
7.	Понятие подхода к управлению. Сферы применения основных подходов
8.	Школа научного управления как этап развития менеджмента
9.	Административная школа в управлении
10.	Школа человеческих отношений
11.	Развитие поведенческих наук
12.	Современные школы менеджмента
13.	Сущность и виды коммуникаций
14.	Элементы и этапы коммуникаций
15.	Преграды на пути межличностных коммуникаций
16.	Совершенствование коммуникаций в организациях
17.	Природа и состав функций менеджмента
18.	Понятия дифференциации и интеграции в менеджменте
19.	Понятие служебной должности, должностные инструкции
20.	Понятие делегирования полномочий. Достоинства, недостатки
21.	Понятие централизации, ее цель, недостатки
22.	Понятие, сущность, особенности децентрализации
23.	Необходимость и достаточность сочетания децентрализации и централизации
24.	Сущность, состав и содержание экономических методов управления
25.	Специфика и содержание организационно-распорядительных методов управления
26.	Сущность, состав и содержание социально - психологических методов управления
27.	Классификация управленческих решений
28.	Методы принятия управленческих решений
29.	Содержание основных этапов принятия и реализации управленческого решения
30.	Понятие и содержание модели и моделирования
31.	Основные этапы построения математических моделей
32.	Модель принятия решений Врума-Йеттона
33.	Понятие и содержание цикла управления
34.	Состав и содержание функций административного процесса
35.	Содержание функции планирования. Понятия плана и планирования
36.	Совокупность теоретических подходов к формированию и совершенствованию структур управления
37.	Особенности, достоинства и недостатки линейной организационной структуры управления

⁷ Если дисциплина изучается несколько семестров, то таблица формируется для каждого семестра.

№ п/п	Вопросы к экзамену
38.	Особенности, достоинства и недостатки функциональной организационной структуры управления
39.	Особенности, достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления
40.	Особенности, достоинства и недостатки штабной организационной структуры управления
41.	Особенности, достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры управления
42.	Особенности, достоинства и недостатки программно-целевой организационной структуры управления.
43.	Особенности, достоинства и недостатки матричной организационной структуры управления
44.	Особенности российской модели менеджмента.
45.	Характеристика субъектов российского менеджмента
46.	Сравнительный анализ европейской и японской модели менеджмента
47.	Японская модель менеджмента
48.	Американская модель менеджмента
49.	Задачи менеджмента
50.	Типы организаций по взаимодействию подразделений
51.	Сравнительный анализ американской и японской модели менеджмента
52.	Информационное обеспечение принятия управленческого решения
53.	Организационное построение фирмы
54.	Понятие мотивации, теории мотивации. Мотивация как функция и экономический метод управления
55.	Содержательные и процессуальные теории мотивации
56.	Методы и приемы мотивации
57.	Понятие власти, виды власти
58.	Лидерство, качества лидера, стили лидерства
59.	Групповая динамика. Группы, особенности групп, типы групп
60.	Управление человеком и управление группой

7.3.2. Критерии и нормы оценки

Семестр ⁸	Форма проведения промежуточной аттестации ⁹	Критерии и нормы оценки ¹⁰	
2	Экзамен (по накопительному рейтингу)	«отлично»	Студент набрал 80 и более баллов по накопительному рейтингу
		«хорошо»	Студент набрал от 60 до 79 баллов по накопительному рейтингу
		«удовлетворительно»	Студент набрал от 40 до 59 баллов по накопительному рейтингу
		«неудовлетворительно»	Студент набрал 39 и менее баллов по накопительному рейтингу

⁸ Если дисциплина реализуется несколько семестров, то семестры указываются в одной таблице по порядку.

⁹ Указывается форма контроля (зачет, зачет с оценкой, экзамен) и в скобках форма проведения (устно, письменно, по накопительному рейтингу (для дисциплин, реализуемых с БРС)).

¹⁰ Если форма контроля «зачет», то оставить только строки с отметками о зачете, если форма контроля – «зачет с оценкой» или «экзамен», то оставить только строки с оценками.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС ¹¹
2.	Силенко А. Н	Менеджмент	конспект лекций	2017	ЭБС "ZNANIUM.COM"
3.	С. Д. Резник	Менеджмент	учеб. пособие	2017	ЭБС "ZNANIUM.COM"
4.	Виханский О. С.	Менеджмент	учебник	2018	ЭБС "ZNANIUM.COM"
5.	Короткий С. В.	Менеджмент	учеб. пособие	2018	ЭБС «IPRbooks»
6.	Горбенко, Л. И., О. А. Борис	Менеджмент	практикум	2016	ЭБС «IPRbooks»
7.	М. А. Лоскутова, Н. В. Островская	Менеджмент	практикум	2020	ЭБС «IPRbooks»

8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
8.	А. А. Ларионова	Менеджмент	практикум	2015	ЭБС «IPRbooks»
9.	Гудилин А. А.	Менеджмент	практикум	2015	ЭБС «IPRbooks»

¹¹ Указывается количество экз. для печатных изданий, для электронных изданий – наименование ЭБС.

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
10.	Приходько А. Н.	Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания	учебное пособие	2014	ЭБС «IPRbooks»

8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем¹²

- Экономика, социология, менеджмент [Электронный ресурс]: информационный портал — Режим доступа к системе: <http://ecsocman.hse.ru/>
- Менеджмент - Новости, Лекции, Статьи, Литература: информационный портал- Режим доступа к системе: <http://infomanagement.ru/>
- WebofScience [Электронный ресурс]: мультидисциплинарная реферативная база данных. – Philadelphia: ClarivateAnalytics, 2016–. – Режим доступа: apps.webofknowledge.com. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
- Scopus [Электронный ресурс]: реферативная база данных. – Netherlands: Elsevier, 2004–. – Режим доступа: scopus.com. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
- Elibrary[Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Москва: НЭБ, 2000–. – Режим доступа: elibrary.ru. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1.	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2.	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Компьютерный класс. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для проведения лабораторных работ. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации С-802	Столы ученические двухместные, Столы преподавательские, стулья, доска аудиторная (маркерная), доска аудиторная (меловая), экран, кресло., шкафы, стенды, электроцит, огнетушитель, ПК, принтер, компьютер, монитор, проектор, беспроводной маршрутизатор , принтер
2	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет

¹² Базы данных и информационные справочные системы должны быть актуальны.

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. Г-401	
3	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. С-801	Столы ученические двухместные (моноблок), стол ученический двухместный, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая), кафедра, проектор, экран.; компьютер.