Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ульяновский государственный педагогический университет
имени И.Н. Ульянова»
(ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова»)

Факультет права экономики и управления
Кафедра теоретических основ экономики и правоведения

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0233C9D60038B01A9E48C1A3FBB4A9D9F6
Владелец: Титов Сергей Николаевич
Действителен: с 07.07.2023 до 28.04.2038

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-методической
работе С.Н. Титов

МЕНЕДЖМЕНТ

Программа учебной дисциплины Организационно-управленческого модуля

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом,

направленность (профиль) образовательной программы
Управление персоналом
(очно-заочная форма обучения)

Составитель: Рябова М.А.,
зав. кафедрой теоретических основ экономики и правоведения, к.э.н., доцент

Рассмотрено и одобрено на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления, протокол от «30» мая 2023 г. №9

Ульяновск, 2023

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части Блока 1 Дисциплины (модули), организационно-управленческого модуля учебного плана основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль) образовательной программы «38.03.03 Управление персоналом», очно-заочной формы обучения.

Дисциплина опирается на результаты обучения, сформированные в рамках изучения дисциплины: «Теория организации», «Технологии делового общения».

Результаты изучения дисциплины «Менеджмент» являются теоретической и методологической основой для изучения дисциплин «Стратегический менеджмент», «Тайм-менеджмент», «Самоменеджмент».

1. Перечень планируемых результатов обучения (образовательных результатов) по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов управленческого мышления и навыков эффективного применения полученных знаний на практике.

Задачами изучения дисциплины являются:

- анализ особенностей принятия управленческих решений в современных организациях;
- выявление специфики деятельности менеджеров как в отечественных, так и зарубежных организациях.

В результате освоения программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Менеджмент»:

Компетенция и индикаторы ее достижения в дисциплине	Образовательные результаты дисциплины (этапы формирования дисциплины)		
	знает	умеет	владеет
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.1. Умеет определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;	ОР-1 основы определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ОР-2 выбирать оптимальные способы решения задач с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	ОР-3 навыками классификации способов определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
УК-2.2. Знает алгоритмы поиска	ОР-4 алгоритмы	ОР-5 выбирать	

оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения; УК-2.3. Владеет инструментами для определения и решения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения	алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения;	
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности УК-10.1. Демонстрирует системные знания по экономике в сфере производства, распределения, обмена и потребления. УК-10.2. Применяет различные подходы в оценке экономической ситуации, способен к оценке собственных и чужих решений. УК-01.3. Анализирует источники экономической информации с точки зрения временных и пространственных условий их возникновения. УК-10.4. Определяет	ОР-6 основные закономерности взаимодействия различных систем общества (экономики, политики, духовной сферы, системы права)	ОР-7 анализировать социально и личностно значимые экономические проблемы	ОР-8 способами и приемами приобретения, использования и обработки экономических знаний

общие, особенные и единичные факторы влияния в экономической сфере жизнедеятельности. УК-10.5. Сопоставляет разные источники информации в области экономикис целью выявления их противоречий и поиска достоверных суждений. УК-10.6. Устанавливает связи между экономическими явлениями и фактами. УК-10.7.Определяет практические последствия предложенного варианта решения экономической задачи.			
ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач ОПК-1.1. Знает основные категории и понятия экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, необходимые в работе с персоналом при решении профессиональных задач. ОПК-1.2. Знает основы российского законодательства, необходимые в работе с	ОР-9 основные понятия управленческой теории ОР-11 направления	ОР-10 анализировать основные понятия управленческой теории ОР-12 применять знания	

персоналом при решении профессиональных задач. ОПК-1.3. Умеет применять знания экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий, а также российского законодательства принятии управленческих решений. ОПК-1.4. Владеет навыками применения знаний в экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий при работе с персоналом и решении профессиональных задач.	использования основных понятий управленческой теории	основных понятий управленческой теории	
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом ОПК-2.1. Владеет теоретическими знаниями в области управления персоналом ОПК-2.2. Умеет проводить комплекс мер по сбору, анализу собранных данных ОПК-2.3. Предлагает оптимальные пути решения управленческих задач	ОР-13 основы управления персоналом ОР-16 основы осуществления сбора данных в сфере управления персоналом ОР-18 алгоритмы поиска оптимальных путей решения управленческих задач	ОР-14 применять знания основ управления персоналом ОР-17 применять существующие знания о способах анализа и обработки данных, для решения поставленных задач ОР-19 находить оптимальные пути решения управленческих задач	ОР-15 навыками использования знаний основ управления персоналом

ОПК-4. Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет. ОПК-4.1. Оценивает риски, доходность и эффективность принимаемых решений в управлении персоналом. ОПК-4.2. Принимает участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации.	ОР-20 основные показатели социальной и экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом.	ОР-21 применять количественные и качественные методы оценки социальной и экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом	

2. 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

Номер семестра	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации, час.
	Всего		Лекции, час	Практические занятия, час	Лабораторные занятия, час	Самостоятельная работа, час	
	Трудоемкость						
	Зачетные единицы	Часы					
3	3	108	12	18	-	78	Зачет
Итого	3	108	12	18	-	78	Зачет

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

3.1.Указание тем (разделов) и отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование разделов и тем	Количество часов по формам организации обучения			
	Лекционные занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятель-ная работа
3 семестр				
Тема 1. Понятие и сущность менеджмента.	2	2	-	8
Тема 2. Системы управления.	2	2	-	8
Тема 3. Менеджер как субъект управления.	2	2	-	8
Тема 4. Организация как объект управления.	2	2	-	8
Тема 5. Организационная структура	2	2	-	8
Тема 6. Целенаправленность управления.	2	2	-	8
Тема 7. Функции управления. Управленческий цикл.	-	2	-	8
Тема 8. Управленческое решение.	-	2	-	8
Тема 9. Коммуникации в процессе управления	-	2	-	14
ИТОГО:	12	18	-	78

3.2. Краткое описание содержания тем (разделов) дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Понятие управления. Понятие менеджмента. Предпосылки возникновения менеджмента. Сущность менеджмента. Менеджер. Необходимые навыки и качества менеджера.

Тема 2. Системы управления

Понятие системы. Системы управления. Основные виды управления. Основные свойства организационного управления.

Тема 3. Менеджер как субъект управления

Задачи и функции менеджера. Лидерство и стили руководства. Власть и влияние. Требования к современному менеджеру.

Тема 4. Организация как объект управления

Понятие организации, ее общие характеристики. Классификация организаций. Организационно-правовые формы организаций.

Внутренняя среда предприятия сферы сервиса. Факторы внутренней среды предприятия сферы сервиса.

Внешняя среда предприятия сферы сервиса. Среда прямого воздействия. Факторы среды прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Факторы среды косвенного воздействия.

Тема 5. Организационная структура

Понятие и признаки организационной структуры. Типология организационных структур: иерархический (бюрократический) тип организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, штабная); органический тип организационных структур (проектная, матричная). Построение организационных структур.

Тема 6. Целенаправленность управления

Миссия организации. Цели организации. Метод управления по целям.

Тема 7. Функции управления. Управленческий цикл

Управленческий цикл как совокупность функций управления. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления.

Тема 8. Управленческое решение

Управленческое решение. Классификация управленческих решений. Этапы разработки управленческих решений. Эффективность управленческого решения.

Тема 9. Коммуникации в процессе управления

Информация как основа коммуникационного процесса. Место и роль коммуникации в управлении. Виды и модели коммуникаций. Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления. Формальные и неформальные связи. Особенности взаимодействия работника сферы сервиса с потребителями услуг. Управление коммуникациями в организациях.

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

Самостоятельная работа студентов является особой формой организации учебного процесса, представляющая собой планируемую, познавательно, организационно и методически направляемую деятельность студентов, ориентированную на достижение конкретного результата, осуществляемую без прямой помощи преподавателя. Самостоятельная работа студентов является составной частью учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, поиск и приобретение новых знаний, а также выполнение учебных заданий, подготовку к предстоящим занятиям и экзамену. Она предусматривает, как правило, разработку рефератов, написание докладов, выполнение творческих, индивидуальных заданий в соответствии с учебной программой (тематическим планом изучения дисциплины). Тема для такого выступления может быть предложена преподавателем или избрана самим студентом, но материал выступления не должен дублировать лекционный материал. Реферативный материал служит дополнительной информацией для работы на практических занятиях. Основная цель данного вида работы состоит в обучении студентов методам самостоятельной работы с учебным материалом. Для полноты усвоения тем, вынесенных в практические занятия, требуется работа с первоисточниками. Курс предусматривает самостоятельную работу студентов со специальной литературой. Следует отметить, что самостоятельная работа студентов результативна лишь тогда, когда она выполняется систематически, планомерно и целенаправленно.

Задания для самостоятельной работы предусматривают использование необходимых терминов и понятий по проблематике курса. Они нацеливают на практическую работу по применению изучаемого материала, поиск

библиографического материала и электронных источников информации, иллюстративных материалов. Задания по самостоятельной работе даются по темам, которые требуют дополнительной проработки.

Общий объем самостоятельной работы студентов по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов в течение семестра.

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме выполнения тестовых заданий, кейс-задач, письменных проверочных работ по дисциплине. Аудиторная самостоятельная работа обеспечена базой тестовых материалов, кейс-задач по разделам дисциплины.

Внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка реферата.

Пример контрольной работы (тест из 32 вопросов).

Критерии оценивания: за каждый правильный ответ – 1 балл.

1. По мнению некоторых исследователей термин «менеджмент» происходит от латинского слова *«manus»*, которое означает:

А) Сила
Б) Рука
В) Власть
Г) Голова

2. Термином «организация» в самом общем случае обозначается:

А) процесс планирования будущей деятельности больших и малых групп людей
Б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
В) крупное предприятие, производящее общественно полезную продукцию или оказывающее услуги населению
Г) малое, среднее или крупное предприятие, производящее общественно полезную продукцию

3. Книга Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» была опубликована в ... году.

А) 1915
Б) 1911
В) 1900
Г) 1885

4. Менеджмент — это:

А) любая управленческая деятельность
Б) профессиональное управление любыми объектами и процессами
В) ведение хозяйственной деятельности с целью извлечения прибыли
Г) профессиональное управление хозяйственными организациями

5.События и периоды, послужившие заметными толчковыми моментами для развития управленческой мысли называют:

А) управленческими революциями
Б) этапами жизненного цикла организации
В) научными школами менеджмента

Г) эволюцией управления

6. Характерной чертой промышленной революции был рост производительных сил на основе:

А) автоматизации производства

Б) развития информационных систем

В) машинной индустрии

Г) ручного труда

7. Первый принцип «научного менеджмента» заключается в:

А) устранении всех лишних движений

Б) изменении конструкции инструментов, используемых работником для выполнения задачи

В) изучении задачи и анализе всех движений, необходимых для ее выполнения

Г) описании каждого движения, составляющих его усилий и измерении затраченного времени

8. Основоположником школы научного менеджмента считается:

А) Генри Гантт

Б) Фредерик Тейлор

В) Анри Файоль

Г) Мэри Паркер Фоллетт

9. Тезис «Группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели» является содержанием принципа:

А) единоначалия

Б) единства действий

В) справедливости

Г) скалярной цепи полномочий

10. А. Файоль сформулировал ... принципов управления.

А) 12

Б) 14

В) 7

Г) 5

11. Основоположником административной школы считается:

А) Абрахам Маслоу

Б) Анри Файоль

В) Элтон Мэйо

Г) Фредерик Тейлор

12. Основные идеи и методы административной школы менеджмента сформировались в период ... годы.

А) 1754—1800

Б) 1920—1950

В) 1885—1920

Г) 1980—2000

13. А. Файоль утверждал, что административные функции существуют:

А) только на высшем уровне управления

Б) на любом уровне организации

В) только на уровне исполнителей (рабочих)

Г) на высшем (директор предприятия) и среднем (начальники цехов) уровнях управления организацией

14. Когда на первом этапе хоторнских экспериментов освещенность в экспериментальном цехе была увеличена, это привело к:

А) росту производительности труда как в экспериментальной, так и контрольной группах

Б) снижению производительности труда как в экспериментальной, так и контрольной группах

В) росту производительности труда в контрольной и снижению — в экспериментальной группе

Г) росту производительности труда в экспериментальной группе и сохранению прежней производительности в контрольной группе

15. Эксперименты на заводе «Hawthorne Works» проводились в общей сложности с ... годы.

А) 1920 по 1928

Б) 1928 по 1941

В) 1885 по 1920

Г) 1924 по 1936

16. Хоторнский эффект — это ... результативности работы, возникающее в условиях интереса работников к эксперименту.

А) резкое снижение

Б) запланированное постепенное повышение

В) постепенное ожидаемое снижение

Г) временное, неожиданное повышение

17. Менеджер, разделяющий взгляды, изложенные в теории Y, должен:

А) создавать в организации атмосферу открытости и доверия

Б) жестко контролировать работников

В) стараться сделать обязанности подчиненных более привлекательными

Г) учить подчиненных вникать в проблемы организации

Д) принуждать работников

18. Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории X, называют ... руководителями.

А) Бюрократичными

Б) Либеральными

В) Демократичными

Г) Автократичными

19. Школа человеческих отношений начала трансформироваться в школу поведенческих наук с ... годов.

А) конца 1960-х

Б) конца 1920-х

В) начала 1930-х

Г) начала 1950-х

20. К основным положениям теории Y относятся следующие положения:

А) каждый индивид целеустремлен и может осуществлять самоконтроль

Б) человек предпочитает, чтобы им управляли
В) среднестатистический работник высоко ценит только безопасность
Г) большинство работников показывают высокий уровень креативности
Д) средний работник готов брать на себя ответственность

21. Количественные методы предполагают, что для исследования процесса управления разрабатывается его:
А) точная копия
Б) система
В) шаблон
Г) модель

22. Особую важность использование количественных методов приобретает в ситуациях, требующих:
А) обработки больших массивов информации
Б) использования руководителем интуиции
В) изучения мотивов поведения людей
Г) личного присутствия руководителя в офисе компании

23. Описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями (формулами, уравнениями и т.п.) называется:
А) физическим моделированием
Б) математическим моделированием
В) математическим регулированием
Г) экономическим стимулированием

24. Школа количественных методов возникла в результате развития ... наук.
А) Экономических
Б) Точных
В) Политических
Г) Естественных

25. Системный подход к менеджменту получил развитие с:
А) 1950-х гг. по настоящее время
Б) 1930-х по 1950-е гг.
В) 1990-х гг. по настоящее время
Г) 1950-х по 1990-е гг.

26. Современный менеджмент рассматривает организацию как ... систему.
А) Изолированную
Б) Открытую
В) Закрытую
Г) Техническую

27. Способность процесса достигать определенного результата называется его:
А) Необратимостью
Б) Последовательностью
В) Целенаправленностью
Г) Взаимодействием

28. Очередность действий, выполняемых в соответствии с установленными условиями процесса, называется его:

А) Условностью

Б) Последовательностью

В) Периодичностью

Г) Очевидностью

29. Процесс — это:

А) последовательность исполнения основных функций менеджмента, направленных на повышение эффективности управления в интересах руководства компании

Б) последовательность исполнения работ, направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя

В) совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, имеющих иерархическое строение

Г) совокупность подразделений компании с учетом информационных и других связей между ними

30. К требованиям, предъявляемым к работе менеджера методологией ситуационного подхода, не относится:

А) знание методов управления, доказавших свою эффективность

Б) умение безошибочно распознавать сложившуюся ситуацию

В) навык составления инструкций и регламентов, сохраняющих свою актуальность на протяжении как можно более длительного времени

Г) навык выбора оптимального для данной ситуации управленческого решения

31. Одним из требований, которые методология ситуационного подхода

А) предъявляет к менеджеру, является:

Б) знание основных функций менеджмента и умение применять их независимо от условий

В) высокая стрессоустойчивость

Г) умение планировать деятельность организации (подразделения) на максимально длительные периоды времени

Д) навык прогнозирования вероятных последствий от применения каждого метода управления

32. Основоположники школы научного менеджмента полагали, что, проводя наблюдения, замеры и анализ можно улучшить:

А) административную систему предприятием и добиться повышения эффективности управления

Б) отношения в трудовом коллективе и повысить уровень мотивации работников

В) трудовые операции и добиться повышения его эффективности производства

Г) коммерческую деятельность предприятия, заметно повысим объемы продаж товаров

Тематика рефератов

Примерный перечень тем рефератов

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виду организационных структур управления.
4. Влияние внешней среды на деятельность организации.
5. Особенности ведения деловых переговоров.

6. Власть и лидерство: сущность и значение.
7. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
8. Принятие управленческих решений.
9. Характеристика деловой этики.
10. Жизненный цикл организации.
11. Сущность и значение самоменеджмента.
12. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
13. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
14. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
15. Японский менеджмент.
16. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
17. Основные методы определения эффективности управления.
18. Миссия и цели организации.
19. Американская модель менеджмента.
20. Классическая школа менеджмента.
21. Реинжиниринг: характеристика и значение.
22. Характеристика тайм-менеджмента.
23. Управление издержками на предприятии.
24. Виды рисков в менеджменте.
25. Бизнес-план.
26. Виды и типы управленческих решений.
27. Кадровая политика фирмы.
28. Классификация управленческих решений.
29. Коммуникации в системе управления.
30. Конкурентные стратегии.
31. Основные виды и этапы контроля.
32. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.
33. SWOT-анализ и выработка стратегии развития компании.
34. Современная модель управления организацией.
35. Основные модели принятия решений.
36. Административные методы управления: плюсы и минусы.
37. Применение конкурентных стратегий.
39. Анализ деятельности предприятия.
40. Зарубежный опыт управления организацией.
41. . Стратегическое планирование и его значение.
42. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
43. Управление персоналом на предприятии.
44. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
45. Анализ методов мотивации на предприятии.
46. Современные методы управления в российском бизнесе.
47. Организационная структура предприятия.
48. Ситуационный подход к лидерству.
49. Анализ управленческих решений.
50. Анализ эффективности и выявление преимуществ и недостатков различных организационных структур управления.
51. Анализ эффективности руководителя.
52. Антикризисное управление.
53. Арт-менеджмент.
54. Взаимосвязь организационной культуры и управления.
55. Виды организационных структур.
56. Власть и авторитет в организации.

57. Делегирование полномочий.
58. Дауншифтинг.
59. Особенности деловой этики.
60. Жизненный цикл организации.
61. Зависимость менеджмента от менталитета.

Примеры кейс-задач

Ситуация «Фирма Стейплер»

После успешного окончания университетской программы бакалавр по направлению «Менеджмент» в июле 2015 г. Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретя опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому ее побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предвари-тельную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Вопросы:

1. Войдя в роль Вадима, как бы вы выполнили задание руководителя группы?

2. Принимая во внимание учебный план, определите, какой из учебных курсов представляет наивысшую полезность для Вадима в выполнении им задания руководителя группы.

Ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию Во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20 %в год. Люди ценили продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для

этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также про-вести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие
в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась группой работников мясокомбината, представляющих его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стал частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и
системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач
в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуация «Программы «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хи-тин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на ка-питал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию … или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов … может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых наших потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету про-грамм?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный1 специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «ИМедэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые

делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга.

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам сле-дует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11: 00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.
2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? в каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.
3. Какие роли выполняя Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?
4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.
6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Ситуация «Бутики Христодара»

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христодар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. компанию еще в начале перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был

горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и челны правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начал беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без энтузиазма и изобретательности. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к его конкурентам. Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы:

1. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
2. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
3. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
4. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

Ситуация «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма: как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуть в решении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился
с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешение проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась в Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действий клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся, ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны ею и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения проблемы было совсем мало.

Вопросы:

1. Какого типа конфликты имеют место в данной ситуации?
2. Какой стиль разрешения конфликта был использован каждым из участников события?
3. Как бы вы предложили поступить Ирине?

Задание 1

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.

2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Задание 2

Современным специалистам нужны следующие качества:

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.

2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных от-ношений в России и в других странах.

3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.

4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Задание 3

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие

решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их вес в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении). Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

– в масштабах фирмы?

– в масштабах региона, страны?

Задание 4

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. Имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнителен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Вопросы:

Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Задание 5

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

– способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение чело-века сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий и ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

– коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

– умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

– способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

– системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;

– упорство и целеустремленность – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание целей и следование им;

– решительность – способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

– самостоятельность, инициативность, деятельность – умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы – внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;

– самоорганизация и способность распределять время – умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

– готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

– организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовывать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

– коммуникативные способности – владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

– способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

– способность к ведению переговоров – умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;

– межличностные контакты – способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы:

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
2. Какие критерии вы сочли бы за основные?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Перечень учебно-методических изданий кафедры по вопросам организации самостоятельной работы обучающихся

1.Рыбкина, Мария Васильевна. Менеджмент [Текст] : учебно-методические рекомендации / ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова". - Ульяновск : ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова", 2017. - 16 с. - Список лит.: с. 16. - 1.00. URL: http://els.ulspu.ru/?song_lyric=%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82

5. Примерные оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Организация и проведение аттестации студента

ФГОС ВО ориентированы преимущественно не на сообщение обучающемуся комплекса теоретических знаний, но на выработку у бакалавра компетенций –

динамического набора знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволят выпускнику стать конкурентоспособным на рынке труда и успешно профессионально реализовываться.

В процессе оценки бакалавров необходимо используются как традиционные, так и инновационные типы, виды и формы контроля. При этом постепенно традиционные средства совершенствуются в русле компетентностного подхода, а инновационные средства адаптированы для повсеместного применения в российской вузовской практике.

Цель проведения аттестации – проверка освоения образовательной программы дисциплины-практикума через сформированность образовательных результатов.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины; помогает оценить крупные совокупности знаний и умений, формирование определенных компетенций.

Оценочными средствами текущего оценивания являются: контрольная работа, реферат, кейс-задача и т.п. Контроль усвоения материала ведется регулярно в течение всего семестра на практических (семинарских, лабораторных) занятиях.

№ п/п	**СРЕДСТВА ОЦЕНИВАНИЯ,** используемые для текущего оценивания показателя формирования компетенции	Образовательные результаты дисциплины
	Оценочные средства для текущей аттестации ОС-1 Контрольная работа ОС-2 Реферат ОС-3 Кейс-задача	ОР-1 знает основы определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений ОР-2 умеет выбирать оптимальные способы решения задач с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. ОР-3 владеет навыками классификации способов определения задач для достижения поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. ОР-4 знает алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения ОР-5 умеет выбирать алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения;
	Оценочные средства для промежуточной аттестации **зачет (экзамен)** ОС-4 Зачет в форме устного собеседования	

		ОР-6 знает основные закономерности взаимодействия различных систем общества (экономики, политики, духовной сферы, системы права) ОР-7 умеет анализировать социально и личностно значимые экономические проблемы ОР-8 владеет способами и приемами приобретения, использования и обработки экономических знаний ОР-9 знает основные понятия управленческой теории ОР-10 умеет анализировать основные понятия управленческой теории ОР-11 знает направления использования основных понятий управленческой теории ОР-12 умеет применять знания основных понятий управленческой теории ОР-13 знает основы управления персоналом ОР-14 умеет применять знания основ управления персоналом ОР-15 владеет навыками использования знаний основ управления персоналом ОР-16 знает основы осуществления сбора данных в сфере управления персоналом ОР-17 умеет применять существующие знания о способах анализа и обработки данных, для решения поставленных задач ОР-18 знает алгоритмы поиска оптимальных путей решения управленческих задач ОР-19 умеет находить оптимальные пути решения управленческих задач ОР-20 знает основные показатели социальной и экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом. ОР-21 умеет применять количественные и качественные методы оценки социальной и экономической эффективности

		совершенствования системы управления персоналом

Описание оценочных средств и необходимого оборудования (демонстрационного материала), а так же процедуры и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения образовательной программы представлены в Фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент».

Материалы, используемые для текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Материалы для организации текущей аттестации представлены в п.5 программы.

Материалы, используемые для промежуточного контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

ОС-5 Экзамен в форме устного собеседования по вопросам

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Характеристика управления.
2. Цели менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Основные виды менеджмента.
5. Основные методы менеджмента.
6. Системы управления: понятия системы, системы управления; характерные особенности систем управления.
7. Системы управления: основные виды управления; основные свойства организационного управления.
8. Менеджер как субъект управления: задачи и функции менеджера; лидерство и стили руководства.
9. Менеджер как субъект управления: власть и влияние; требования к современному менеджеру.
10. Организация как объект управления: понятие организации, ее общие характеристики; классификация организаций.
11. Организация как объект управления: организационно-правовые формы организаций.
12. Организация как объект управления: внутренняя среда предприятия.
13. Организация как объект управления: внешняя среда предприятия.
14. Организационная структура: понятие и признаки организационной структуры. Иерархические (бюрократические) оргструктуры: линейная, функциональная. Преимущества и недостатки перечисленных оргструктур.
15. Организационная структура: иерархические (бюрократические) оргструктуры: линейно-функциональная, штабная, дивизиональная. Преимущества и недостатки перечисленных оргструктур.
16. Организационная структура: органические (адаптивные) оргструктуры: проектная, матричная. Преимущества и недостатки перечисленных оргструктур.
17. Построение организационных структур.
18. Целенаправленность управления: миссия и цели организации.
19. Управленческий цикл как совокупность функций управления.
20. Содержание управленческих решений.

21. Основные подходы к принятию решений.
22. Этапы рационального решения проблем.
23. Моделирование. Этапы построения моделей.
24. Методы моделирования и принятия решений.
25. Управленческое решение и его особенности.
26. Классификация управленческих решений.
27. Процесс и методы принятия решений.
28. Организация и контроль над исполнением решений.
29. Коммуникации в процессе управления.
30. Информация как основа коммуникационного процесса.
31. Место и роль коммуникации в управлении.
32. Виды и модели коммуникаций.
33. Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления.
34. Управление коммуникациями в организациях.

В конце изучения дисциплины подводятся итоги работы студентов на лекционных и практических занятиях путем суммирования заработанных баллов в течение семестра.

Критерии оценивания знаний обучающихся по дисциплине

Формирование балльно-рейтинговой оценки работы обучающихся

		Посещение лекций	Посещение практических занятий	Работа на практических занятиях	Зачет
7Зсеместр	Разбалловка по видам работ	6x1=6 баллов	9 x 1=9 баллов	253 балла	32 балла
	Суммарный макс. балл	6 баллов max	15 баллов max	268 баллов max	300 баллов max

Критерии оценивания работы обучающегося по итогам семестра

По итогам изучения дисциплины «Менеджмент», трудоёмкость которой составляет 3 ЗЕ и изучается в 3 семестре, обучающийся набирает определённое количество баллов, которое соответствует «зачтено» или «не зачтено» согласно следующей таблице:

	Баллы (3 ЗЕ)
«зачтено»	Более 150
«не зачтено»	150 и менее

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Успешное изучение курса требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Запись **лекции** – одна из форм активной самостоятельной работы обучающихся, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы обучающиеся имели

возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу. Из-за недостаточного количества аудиторных часов некоторые темы не удается осветить в полном объеме, поэтому преподаватель, по своему усмотрению, некоторые вопросы выносит на самостоятельную работу студентов, рекомендуя ту или иную литературу. Кроме этого, для лучшего освоения материала и систематизации знаний по дисциплине, необходимо постоянно разбирать материалы лекций по конспектам и учебным пособиям. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией.

Подготовка к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям студент должен изучить теоретический материал по теме занятия (использовать конспект лекций, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, при необходимости дополнить конспект, делая в нем соответствующие записи из литературных источников). В случае затруднений, возникающих при освоении теоретического материала, студенту следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале практического занятия преподаватель знакомит студентов с темой, оглашает план проведения занятия, выдает задания. В течение отведенного времени на выполнение работы студент может обратиться к преподавателю за консультацией или разъяснениями. В конце занятия проводится прием выполненных заданий, собеседование со студентом.

Результаты выполнения практических зданий оцениваются в баллах, в соответствии с балльно-рейтинговой системой университета.

Планы практических занятий

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1.1 Понятие управления

1. Управление в фундаментальном смысле.
2. Кибернетика как наука об управлении.
3. Энтропия в системе, предоставленной самой себе.
4. Основные признаки, присущие управлению
5. Управление как человеческая деятельность. Сущность процесса управления.
6. Определения управления.
7. Общее в определениях управления.
8. Специфика управления.
9. Становление современного управления. Возникновение современной науки управления.

1.2 Понятие менеджмента

1. Возникновение менеджмента.
2. Менеджмент.
3. Основные составляющие успеха.
4. Определения менеджмента.
5. Конечная цель менеджмента.

1.3 Менеджер

1. Менеджер
2. Требования к профессиональной компетенции менеджера:
3. Иерархические уровни менеджмента
4. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности.
5. Производительность труда менеджера.
6. Влияние менеджмента на экономику и политику.

Вопросы к книге Фредерика Тейлора
"Принципы научного менеджмента"

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего написана эта книга.
2. Главная задача управления предприятием.
3. Препятствия к сотрудничеству между рабочими и администрацией.
4. Причины малой производительности труда.
5. Ф. Тейлор о поощрении инициативы и научной организации труда.
6. Основные черты научной организации управления.
7. Примеры применения научной организации управления (переноска чугунных болванок).
8. Отношение автора к рабочим.

Вопросы к книге Анри Файоля
"Общее и промышленное управление"

Вопросы для обсуждения:

1. Группы операций, которые встречаются на предприятиях.
2. Что значит управлять по А. Файолю.
3. Отличие административной функции от пяти других существенных функций.
4. Общие принципы управления А. Файоля.
5. Элементы управления А. Файоля.

Вопросы к книге Майкла Мескона
"Основы менеджмента"

Вопросы для обсуждения:

1. Функции управления по М. Мескону.
2. Управление: наука или искусство.

Тема 3. Менеджер как субъект управления

Вопросы для обсуждения:

1. Субъект и объект управления.
2. Задачи менеджера.
3. Функции менеджера.
4. Почему организации не могут существовать без менеджеров. Требования к современным менеджерам предприятия сферы сервиса.
5. Лидерство.
6. Руководство. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный).
7. Власть. Баланс власти. Формы власти (принуждение, вознаграждение, авторитет и знания, пример, законные права).

события.

Тема 6. Целенаправленность управления

Вопросы для обсуждения:

1. Миссия организации. Требования к формулировке миссии. Факторы, учитываемые при формулировке миссии. Примеры формулировки миссии.
2. Цели организации.
3. Ключевые области, в которых рекомендуется определение целей.
4. Свойства целей. Условия формулировки целей.
5. Классификация целей. Уровни целей организации.
6. Цели деятельности организации. Проблемы, возникающие при постановке целей.
7. Процесс формирования целей.

8. Правила построения дерева целей.
9. Значение метода управления по целям.

Тема 8. Управленческое решение
Вопросы для обсуждения:
1. Управленческое решение.
2. Классификация управленческих решений.
3. Этапы разработки управленческих решений.
4. Эффективность управленческого решения.

Тема 9. Коммуникации в процессе управления
Вопросы для обсуждения:
1. Место и роль коммуникации в управлении.
2. Классификация сообщений.
3. Виды и модели коммуникаций.
4. Коммуникативный процесс. Базовые элементы коммуникативного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель.
5. Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления.
6. Формальные и неформальные связи.
7. Особенности взаимодействия работника с клиентами.
8. Управление коммуникациями в организациях.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература

1. Менеджмент организации : учебник / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова, Н.В. Локтюхина, Е.К. Самраилова, И.В. Филимонова, С.А. Шапиро; под общ. ред. С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2020. - 565 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4499-0717-2. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119
2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03547-0.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
3. Виханский, Олег Самуилович. Менеджмент : Учебник. - 6 ; перераб. и доп. - Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 656 с. - ISBN 9785977603201. URL: http://znanium.com/go.php?id=1064558

Дополнительная литература

1. Гапонова, Ольга Сергеевна. Менеджмент : Учебник. - 1. - Москва ; Москва : Издательский Центр РИОР : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 480 с. - ISBN 9785369018194. URL: http://znanium.com/go.php?id=1032618
2. Люханова, С. В. Менеджмент организации : учебное пособие / С.В. Люханова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 332 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4499-0220-7. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru/management/s
trategy 2.www.gaap.ru
3. www.management.edu.ru
4. www.mgmt.ru (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
5. www.pro-invest.com
6. www.strategia.ru
7. www.top-manager.ru
8. www.vestnikmckisey.ru
9. Бизнес-словарь- www.businessvoc.ru
10. Маркетинг Менеджмент – www.mgmt.ru
11. Новый менеджмент – www.new-management.info
12. Отраслевые обзоры, исследования, аналитика - www.vedomosti.ru/research/
13. Российский журнал менеджмента – www.rjm.ru
14. Сайт компании UFGmanagement -www.bbest.ru/strproc/strategia
15. Сайт Российского журнала менеджмента – СПб - www.rjm.ru
16. Сообщество менеджеров – www.e-xecutive.ru
17. Терминология менеджмента - www.glossary.ru
18. Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент. –
19. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием – www.aup.ru

Лист согласования рабочей программы
учебной дисциплины (практики)

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Профиль: Управление персоналом (очно-заочная форма обучения)
Рабочая программа дисциплины «Менеджмент»
Составитель: М.А. Рябова – Ульяновск: УлГПУ, 2023

Программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утверждённого Министерством образования и науки Российской Федерации, и в соответствии с учебным планом.

Составители _____М.А. Рябова

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) одобрена на заседании кафедры теоретических основ экономики и правоведения
"_28__" ____04_____ 2023__г., протокол № _8___

Заведующий кафедрой
_____Рябова М.А. _____28.04.2023_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) согласована с библиотекой

Сотрудник библиотеки
_____Марсакова Ю.Б._____28.04.23_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*
_

Программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления
"_30__" ____мая_____ 2023_ г., протокол № _9__

Председатель ученого совета факультета права, экономики и управления
_____Макарова Т.А. __30.05.2023_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*